

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Appraisal Process in a Chosen Organization

Student: Jana Turková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Turková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R337 Management**  
Téma: **Proces hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Appraisal Process in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam závětek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVORÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-2471-458-2.

KOUBEK, Josef. *Řazení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhašová  
děkanka fakulty

## Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, č. 3 a č. 4., dané mi k dispozici, jsem samostatně upravila. Veškeré informační zdroje, které byly použity v bakalářské práci, jsem uvedla v seznamu literatury.“

V Ostravě dne 10.5.2013

.....  
  
Jana Turková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za připomínky a ochotu, jenž mi poskytla v průběhu zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>                  | <b>5</b>  |
| 2.1      | VYMEZENÍ A SMYSL POJMU .....  | 5         |
| 2.2      | FORMY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....   | 5         |
| 2.3      | OBLASTI A CÍLE HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU .....                                  | 6         |
| 2.4      | POŽADAVKY NA SYSTÉM HODNOCENÍ .....                                       | 8         |
| 2.5      | KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....                                      | 9         |
| 2.6      | METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....  | 10        |
| 2.6.1    | Metoda MBO .....  | 12        |
| 2.6.2    | Metoda 360° .....   | 14        |
| 2.6.3    | Metoda BARS .....   | 14        |
| 2.6.4    | Metoda stanovení pořadí .....   | 15        |
| 2.6.5    | Metoda párového srovnání .....  | 15        |
| 2.7      | HODNOTÍCÍ ROZHOVOR .....  | 15        |
| 2.7.1    | Příprava rozhovoru .....  | 16        |
| 2.7.2    | Průběh rozhovoru .....  | 17        |
| 2.7.3    | Ukončení rozhovoru .....  | 17        |
| 2.8      | NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ, ROZVOJ A VZDĚLÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....    | 18        |
| 2.9      | ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....                              | 19        |
| 2.10     | PROCES HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....  | 20        |
| 2.11     | ROLE PERSONALISTŮ A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ PŘI HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....  | 21        |
| 2.12     | PROBLÉMY A OMYLY PŘI HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....                          | 22        |
| 2.13     | TRENDY V HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....                                      | 24        |
| <b>3</b> | <b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>                                   | <b>26</b> |
| 3.1      | PROFIL A ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI .....                                       | 26        |
| 3.2      | PŘEDMĚT A CÍLE FIRMY .....  | 27        |
| 3.3      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....   | 27        |
| 3.4      | ZAMĚŠTNANCI .....   | 28        |
| <b>4</b> | <b>ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....</b>  | <b>29</b> |
| 4.1      | ANALÝZA HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU .....                                       | 30        |
| 4.2      | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....   | 32        |
| 4.2.1    | Interpretace a analýza výsledků dotazníkového šetření .....               | 33        |
| 4.2.2    | Shrnutí výsledků .....  | 41        |
| 4.2.3    | Interpretace a analýza výsledků dotazníkového šetření (hodnotitelé) ..... | 42        |
| 4.2.4    | Shrnutí výsledků .....  | 47        |
| <b>5</b> | <b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>6</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>53</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                                    | <b>56</b> |
|          | <b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>   | <b>57</b> |
|          | <b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>                     |           |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ, SEZNAM TABULEK, SEZNAM GRAFŮ</b>                       |           |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>  |           |

# 1 Úvod

Tématem předložené bakalářské práce je proces hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Výběr tématu vyplývá ze snahy o bližší poznání, pochopení postavení a fungování systému hodnocení zaměstnanců, které se v podmínkách České republiky stává stále aktuálnějším tématem.

Práce je rozčleněna do dvou částí. První z nich pojednává o teoretických východiscích hodnocení zaměstnanců. Nejdříve jsou uvedeny definice a vymezen pojem hodnocení. Dále pak jsou charakterizovány formy hodnocení zaměstnanců, nastíněny oblasti a cíle, kterých se hodnotící proces dotýká a kterých chce dosáhnout. Kromě toho je předložen výčet požadavků a objektivních kritérií. Zevrubně jsou popsány metody hodnocení zaměstnanců a hodnotící rozhovor. Následně je zmíněna návaznost systému hodnocení na personální oblast odměňování, rozvoje a vzdělání zaměstnanců. Stručně jsou popsány role personálních a vedoucích pracovníků, je uveden výčet problémů a chyb, kterých je možné při hodnocení zaměstnanců dosáhnout a nakonec jsou představeny trendy a moderní pojetí systému hodnocení zaměstnanců. Ve druhé, praktické části práce je charakterizována vybraná organizace. V ní jsou uvedeny stručné informace o založení, profilu, předmětu činnosti, cílech, organizační struktuře a zaměstnancích firmy. Bude následovat analýza zavedeného systému hodnocení zaměstnanců, zejména hodnotícího rozhovoru. Dále je popsána metodika provedeného dotazníkové šetření a rozhovoru, včetně analýzy, interpretace a shrnutí zjištěných výsledků. V případě odhalení nedostatků, budou navrženy a doporučeny nápravy ke zlepšení situace v poslední kapitole práce.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit současný systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout změny tohoto systému tak, aby zaměstnavatelům lépe umožnily kontrolovat, usměrňovat, hodnotit a motivovat zaměstnance a zaměstnancům poskytl lepší zpětnou vazbu. Smyslem dotazníkového šetření je zjištění subjektivních názorů a postojů obchodních zástupců, kteří zaujímají postavení hodnocených, se zavedeným systémem hodnocení jejich pracovní výkonnosti, včetně pracovního a sociálního chování. Cílem je zjistit, do jaké míry jsou s daným systémem hodnocení spokojeni či nikoliv, co by uvítali, co by chtěli změnit aj. Záměrem plánovaného rozhovoru s obchodním manažerem, který je v nejmenované společnosti v pozici hodnotitele, je zjištění jeho pohledu a názoru na správnost a účinnost systému hodnocení podřízených. Včetně ověření si skutečnosti, jak jsou dodržována pravidla náležitého hodnocení a vedení hodnotících rozhovorů.



## 2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitou personální činností spadající do oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o manažerskou metodu hodnotící nejen výkonnost zaměstnance, tedy dosahování stanovených cílů, ale i jeho pracovní a sociální chování, včetně schopností, dovedností, vlastností a charakterových rysů osobnosti, jež mají souvislost s vykonávanou prací a podmínkami či prostředím, v nichž je práce prováděna.

### 2.1 Vymezení a smysl pojmu

Význam hodnocení zaměstnanců je dle Koubka (2007) značný nejen pro zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Organizace tímto způsobem sleduje pracovní výkon zaměstnance, míru plnění jeho pracovních povinností, chování na pracovišti, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či jiným osobám, s nimiž vstupuje do kontaktu. Dále informuje a následně projednává s dotyčným zaměstnancem zjištěné výsledky a hledá možnosti, včetně realizace opatření, vedoucí ke zlepšení úrovně jeho výkonnosti. Zaměstnanec je na druhé straně obeznámen s rozsahem spokojenosti nadřízeného s jeho prací.

Dle Dvořákové (2012) získá zaměstnanec nejen pocit ocenění, ale i určení rezerv a hranic ve výkonu, včetně uplatnění schopností a rozvoje potenciálu.

Koubek (2008, s. 208) považuje hodnocení pracovního výkonu za „velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace pracovníků.“

Fungující proces hodnocení má podle Hroníka (2006) evidentní vliv na posílení komunikace a rozvoj kultury uvnitř organizace, vytváření souladu mezi zájmy všech zúčastněných a zvýšení produktivity.

### 2.2 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby, jedná se o:

- **neformální** hodnocení a
- **formální** hodnocení.

Pod pojmem neformální hodnocení se dle výkladu Koubka (2007) skrývá průběžné posuzování zaměstnance během jeho výkonu práce. Zmíněnou činnost provádí nadřízený pracovník, jenž je zpravidla ovlivněn momentální situací, náladou, svým pocitem či dojmem. Evaluace je pak často velmi subjektivní. Povahou se jedná o příležitostné hodnocení, poskytující okamžitou zpětnou vazbu a mající značný vliv na usměrňování, povzbuzení

popř. ocenění pracovních aktivit jedince. Jde o typickou součást každodenní relace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Výsledkem je pochvala či výtka.

Formální hodnocení, někdy označované za systematické, nese známky racionality, standardizace, pravidelnosti, plánovitosti a systematičnosti. Na rozdíl od neformálního posouzení se z něj pořizují dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců a slouží jako podklady pro další personální činnosti. Nevšedním případem ve zmíněné problematice je tzv. příležitostné hodnocení. Vyznačuje se okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Důvodem je např. ukončení pracovního poměru (Koubek, 2007).

„Pravidelné hodnocení je tedy obvyklou součástí posuzování zaměstnanců“ Fialová (2006, s. 2). Výhodami jsou komplexnější poznání a hodnocení zaměstnanců, rozpoznání jejich silných a slabých stránek, potřeb vzdělání a rozvoje, možných problémů či stížností, stupňování tlaku na výkon zaměstnance i zvyšování pracovní morálky (Koubek, 2007).

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejvýznamnějších podmínek realizace všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: „dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků“ (Koubek, 2008, s. 210).

Interval formálního posouzení výkonnosti není pevně dán, zpravidla se uvádí jednou za rok, přičemž neformální hodnocení by mělo být realizováno několikrát do roka. Vždy záleží na konkrétní povaze práce, odpovídajících podmínkách a potřebách firmy. Mnohdy závisí i na kategorii zaměstnanců. Funkci hodnotícího vykonává zpravidla majitel či vedoucí pracovník, tedy nadřízený. Při vyhodnocování je důležité dbát na preciznost a spolehlivost. Často se uvádí požadavek efektivnosti, jehož definici nelze zcela určit. V každém případě je efektivita jedinečnou záležitostí každého podniku.

## **2.3 Oblasti a cíle hodnotícího systému**

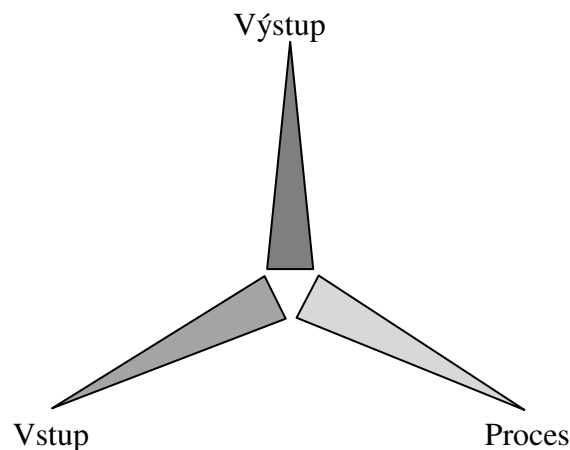
Hroník (2006) poukazuje na existenci tří, vzájemně propojených oblastí hodnocení zaměstnanců, jejichž kombinace zajišťuje efektivitu posouzení. Jedná se o výstup, vstup a proces.

- **Výstup** je zpravidla prezentován výkony a výsledky s dobrou měřitelností. Je rozlišováno přímé a nepřímé hodnocení výstupu. Za přímé měření výstupu lze považovat výkon nebo výsledek, jenž lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Nepřímé hodnocení může být prováděno na základě stupnice, na níž je odhadována hodnota výstupu.

- **Vstupem** je myšleno vše, co zaměstnanec do své práce vkládá. Může se jednat o pravomoci, znalosti, schopnosti, dovednosti ale i zkušenosti.
- **Proces** se vyznačuje pozicí prolínající vstupy a výstupy. Je zaměřen na hodnocení přístupu zaměstnance k plnění jeho pracovních povinností.

Oblasti hodnocení prezentuje následující obrázek, viz Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 20

**Cíle hodnocení** zaměstnanců se odvíjejí od stanovené personální strategie podniku a mohou se lišit podle skupin zaměstnanců. Hroník (2006) považuje za nejdůležitější cíle monitoring a zlepšování výkonnosti, systém odměňování, identifikace potenciálu zaměstnance a jeho potřeb v oblasti vzdělání a rozvoje a poskytnutí zpětné vazby.

Dvořáková (2012, s. 252) uvádí, že „cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“

Hlavním cílem hodnocení výkonu (Arthur, 2010, s. 12) je „zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.“ V případě, že organizace naplňuje výše zmíněný účel, získává mnohem lépe motivované zaměstnance, jež se vyznačují vyšší produktivitou, což následně stupňuje konkurenceschopnost firmy. V konečném důsledku získávají všichni. Autorka doplňuje základní účel hodnocení pracovního výkonu o sekundární cíle, k nimž řadí zlepšení a upevnění vztahů mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, podporu hodnotících pracovníků směrem k jejich efektivnějšímu plnění úkolů a motivaci zaměstnanců k dosahování osobních cílů prospěšných celé organizaci.

## 2.4 Požadavky na systém hodnocení

Dvořáková (2012) předkládá seznam nejdůležitějších požadavků, jež jsou kladeny na systém hodnocení zaměstnanců. Nutností je:

- Určit **úroveň pracovního výkonu** a kvality práce a rozpoznat výkonnostní potenciál zaměstnance. Pod tímto požadavkem se skrývají činnosti typu zjištění rozsahu výkonnosti zaměstnance, úrovně plnění jeho pracovních povinností, míry kvality vykonávané práce a odhalení hranic popř. rezerv v jeho možnostech při výkonu pracovní aktivity. Výše zjištěné skutečnosti umožňují vedoucím pracovníkům formulovat návrhy a doporučení pro další pracovní postup jedince.
- Zjistit **silné a slabé stránky** zaměstnance. Analyzuje se nejenom pracovní výkon zaměstnance, ale i jeho pracovní chování a osobní jednání. V případě, že jsou nalezeny nedostatky, navrhuje hodnotitel eventuální řešení, např. ve formě vzdělání, rozvoje aj. Silné stránky taktéž podléhají dalšímu rozvoji, vzdělání apod.
- Umožnit zaměstnanci **zlepšení pracovního výkonu**. Zpravidla se jedná o zaměstnance, ve kterém spatřuje zaměstnavatel potenciální přínos pro organizaci. Napomáhá dotyčnému rozvíjet jeho schopnosti, znalosti, dovednosti aj. a odbourávat zjištěné nedostatky.
- Stanovit **konkrétní požadavky** na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu.
- Získat **informace pro odměňování** podle individuálního pracovního výkonu.
- Identifikovat **potřeby zvyšování kvalifikace** a možnosti dalšího postupu. Umožnit zaměstnancům další vzdělání, školení aj.
- Zvýšit úroveň a účinnost **motivace k výkonu**, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli. Pracovník si musí být vědom, že jeho pracovní výkon je průběžně hodnocen. Pokud je jeho práce oceněna, přináší to pro něj výhody, např. ve formě odměn a naopak.
- Získat **informace o názorech zaměstnanců**, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti. Zájem ze strany vedení motivuje zaměstnance a vytváří se tak pozitivní pracovní atmosféra.

Mezi zásady hodnotícího systému řadí Koubek (2008) i jasně formulované a dosažitelné cíle, zapojení obou stran hodnocení, obsah a stanovená kritéria vycházející z pečlivě provedené analýzy, hodnocení založené na objektivitě, zajištění řádného proškolení hodnotitelů, předkládání výsledků hodnocení zaměstnancům k vyjádření apod.

## 2.5 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců vychází z popisu jejich pracovního místa a dotýká se nejen jejich pracovního výkonu, ale i jejich chování a charakterových rysů a vlastností. Vždy je nutné brát ohled na individualitu zaměstnance a druh vykonávané práce. „Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění“ (Koubek, 2008, s. 212). Zmíněné kritéria však nejsou dostačující pro komplexní zhodnocení pracovní výkonnosti, a proto je nutné hledat a uplatnit další a zevrubnější měřítka.

Koubek (2008) předkládá výčet vybraných kritérií pracovního výkonu a dělí je do skupin. Jedná se o výsledky práce, chování (pracovní a sociální) a dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti.

- **Výsledky práce** - např. množství obslužených zákazníků, jejich spokojenost, počet reklamací, úrazovost aj.
- **Pracovní chování** - např. hospodárnost, zacházení se zařízením, řádná docházka, dodržování pravidel a instrukcí aj.
- **Sociální chování** - např. vztahy se spolupracovníky a zákazníky, jednání s lidmi, chování k nadřízeným, popř. podřízeným aj.
- **Vlastnosti** a charakterové rysy jedince – např. vzdělání, fyzická síla, cílevědomost, samostatnost, znalost jazyků, odolnost vůči stresu a zatížení, zodpovědnost aj.

Pouze kritéria výsledků pracovní činnosti jsou měřitelná, zbylé umožňují subjektivní přístup k hodnocení. Pro posouzení měřitelných kritérií je nutné stanovit normy výkonu. Tedy, co je akceptovatelné a co nikoliv. Vždy je nutné zohlednit i činitele pracovního výkonu, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Jako příklad zmíněných faktorů je uváděno přetížení zaměstnance, popř. nedostatečné využívání jeho času, nedostatky ve vzdělání, spolupráci a komunikaci, nevhodné uspořádání a neodpovídající vybavení a zařízení pracoviště, nejasná pravidla a metody řízení, nesprávně zvolený typ kontroly, ale i životní podmínky zaměstnance, jako např. nemoc, rodinné zázemí apod. Cílem každé organizace by mělo být vytvoření takového pracovního prostředí, jež by umožnilo zaměstnancům podávat co nejlepší výkony.

Arthur (2010, s. 20) dodává, „aby systém hodnocení výkonu fungoval efektivně, musí být: spojený s pracovním místem, spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, přijatelný pro každého v organizaci, odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu.“

## 2.6 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců a jejich variant existuje poměrně velké množství. Záleží na rozvoji a schopnostech příslušné organizace, kterou z předložených metod, příp. kombinací metod uplatní pro hodnocení svých zaměstnanců. Klasifikace hodnotících metod se liší podle autorů.

Hroník (2006) člení hodnotící metody na metody formální a neformální, přičemž neformálním hodnocením míní pochvalu nebo výtku. Dále uvádí metody hodnocení zaměstnanců rozlišené s ohledem na časový horizont. Jedná se o metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Koubek (2008) třídí metody hodnocení do následujících skupin:

- Metody hodnocení dle **výsledků a vymezených cílů**. Aplikovány jsou především k posouzení práce manažerů a specialistů. Velký důraz je kladen na tvorbu kvalitních cílů. Uplatňován je zde především výraz SMART, jehož znaky charakterizují hodnotně zformulované cíle.
- Metody hodnocení na základě **plnění norem**. Zmíněné metody jsou používány zejména pro zhodnocení pracovní aktivity výrobních dělníků.
- Metody **volného popisu**. Jsou považovány za nejpříjemnější metody hodnocení zaměstnanců pracujících v oblasti tvůrčí a manažerské práce.
- Metody hodnocení prostřednictvím **stupnice**. Uplatňují se na jednotlivé aspekty práce. Stupnice mohou být číselné, grafické, slovní, popř. jejich kombinace.
- **Checklist**. Neboli dotazník, formulář.
- Metody hodnocení založené na principu **kritických případů**. Jedná se o pravidelné shromažďování informací o pracovním chování jedince. V konečném důsledku jsou pro hodnoceného vyvozovány přijatelné, popř. neuspokojivé závěry.
- Metoda **BARS**. Taktéž zaměřena na posouzení pracovního chování. Vychází z předpokladu, že žádoucí chování má za následek zvýšení efektivity konání pracovních činností.
- Metody založené na porovnávání zaměstnanců **podle jejich pracovního výkonu**. Dané metody vytvářejí pořadí zaměstnanců pomocí střídavého porovnávání, párového porovnávání či povinného rozdělení.
- **Assessment centre**. Užívá se při výběru uchazečů o práci, ale i vzdělávání pracujících.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) dělí metody hodnocení zaměstnanců na nesrovnávací a srovnávací. Srovnávací metody se vyznačují objektivním a spolehlivým porovnáním pracovní aktivity jedinců. Odměna pak náleží těm pracujícím, kteří svou práci odvedli lépe než jiní. Zde řadíme metodu: stanoveného pořadí, bodovací, nuceného rozdělení a párového srovnání. „U nesrovnávacích metod jde o hodnocení jedinců zpravidla na základě předem standardizovaných hodnotících kritérií se stanovenou škálou možných odpovědí“ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 146). Stupnice může být lichá nebo sudá, výběr závisí pouze na hodnotiteli. Mezi druhy nesrovnávacích metod řadíme již výše zmíněné metody, např. řízení podle cílů, hodnocení pomocí stupnice, klíčových událostí, pozorování pracovního výkonu a nakonec i nucená volba.

Armstrong (2002) zaměřuje pozornost na metody hodnocení práce. Podle něj mohou být zmíněné metody rozčleněny na analytické, neanalytické, založené na dovednostech a schopnostech, tržního oceňování a metody používané poradenskými firmami v oblasti řízení.

- Typickým příkladem **analytické metody** je metoda bodovací. Ta je založena na principu porovnání práce rozčleněné na určité faktory, požadavky dle určité stupnice. Zprvu je nutné vybrat faktory, které budou hodnoceny. Ty procházejí tříděním na vstupy, výstupy a proces. Typickým příkladem faktorů u vstupu jsou znalosti a dovednosti, u výstupu odpovědnost v procesu např. rozhodování. Dále se vytvoří hodnotící stupnice skládající se z definic úrovně jednotlivých faktorů a nakonec se určí jejich relativní důležitost. Zmíněné postupy tvoří tzv. faktorové schéma.
- **Neanalytickými metodami** jsou metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační metody. Řadíme zde i tzv. benchmarking, jenž není typickou metodou, spíše neanalytickým přístupem. Metoda pořadí prací slouží k posouzení práce zaměstnance jako celku. Katalogová metoda stejně jako předchozí metoda komplexně hodnotí pracovní aktivitu jedince, avšak dopomáhá si jakousi stupnicí. „Práce jsou zařazovány do stupňů na základě porovnání celkového popisu práce s definicí stupně“ (Armstrong, 2002, s. 570). Benchmarking neboli vnitřní poměrování je ve své podstatě subjektivní porovnání jedné práce s druhou.
- Metoda **tržního oceňování** je spolu s jinými formami využívána ke zhodnocení práce s ohledem na tržní sazby. Jedná se o porovnání vnitřních mzdových sazeb podniku se sazbami na trhu. Metoda má mnohé nevýhody.

- Metody založené na **schopnostech a dovednostech** se již dle svého označení zaměřují na vlastnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti zaměstnanců.
- Metody **používané poradenskými firmami** v oblasti řízení jsou ve své podstatě analytickými metodami upravenými dle potřeb firmy.

K doplnění informací je třeba uvést systém hodnocení podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005). Autoři prosazují myšlenku tvorby hodnotící soustavy na základě jasně určených kategorií zaměstnanců. Hodnocení probíhá v okruhu 360° nebo 540°.

- Hodnocení **360°** dělí a kombinuje pracovní hodnocení zaměstnanců na hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným, zhodnocení spolupracovníky, posouzení personálním manažerem, popř. hodnocení nadřízeného podřízenými a nakonec i sebehodnocení. Výhodou **sebehodnocení** je odstranění jednostrannosti a subjektivnosti z pohledu hodnotitele a zvýšení sebeuvědomění u hodnoceného. Nevýhodou je častá neschopnost lidí objektivně posoudit svůj výkon. Může docházet k podhodnocování či přeceňování.
- Hodnocení **540°** vychází z údajů získaných z hodnocení 360° a je doplňováno o hodnocení pocházející od zákazníků, popř. klientů firmy. Výhodou jsou cenné informace o chování zaměstnanců vůči zákazníkům, nevýhodou pak žádání klienta o poskytnutí svého volného času ve prospěch vyplnění dotazníku.

V současné době patří mezi nejčastěji aplikované metody hodnocení zaměstnanců např. metoda MBO, metoda 360°, metoda BARS, metoda stanovení pořadí a metoda párového srovnání.

### 2.6.1 Metoda MBO

Metoda MBO neboli *Management by Objectives* je metodou hodnocení podle výsledků, resp. vytyčených cílů. „Důraz je kladen na objektivní hodnotící kritéria a na potřebu stanovení jasných cílů, jež má hodnocený zaměstnanec dosáhnout, a to v provázanosti na podnikatelské strategické cíle“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 146). MBO bývá zpravidla aplikována na manažery a specialisty.

Hroník (2006) předkládá následující hierarchický popis metody, jedná se o:

- Stanovení cílů - podstatou je vymezení dlouhodobých až individuálních cílů organizace, přičemž důraz je kladen na měřitelnost.
- Plánování úkolů.

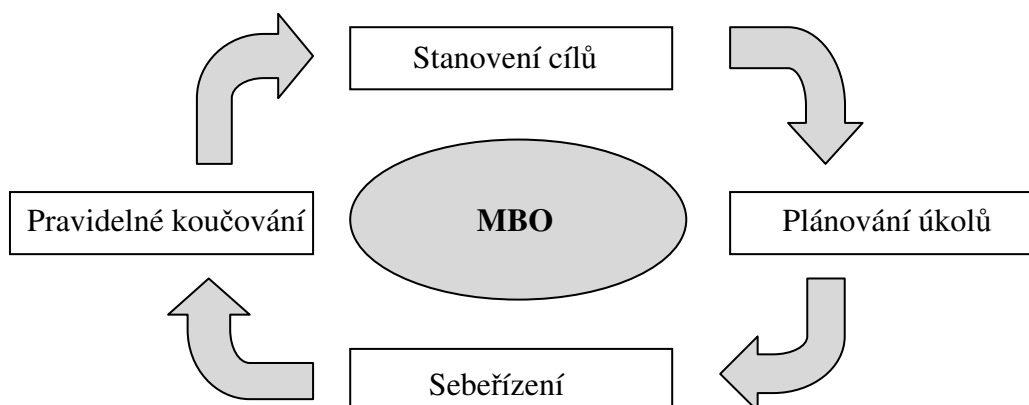


- Sebeřízení - zaměřené na znalost, motivaci a úsilí.
- Průběžná a pravidelná kontrola - zajišťující zpětnou vazbu.

Koubek (2008) prezentuje odlišnou posloupnost metody. Za důležité považuje zejména určení jasných a přesně vymezených cílů, zhotovení plánu postupu, připravení půdy pro jeho realizaci, měření cílů, tvorba opatření k případnému zlepšení a stanovení cílů nových.

Fungování procesu MBO si lze představit na následovném obrázku, viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Model procesu MBO



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 59

Důležitým pravidlem pro stanovování kvalitních cílů je mít na paměti výraz SMART a KARAT, jejichž znaky jsou charakterizovány hodnotně zformulované cíle. Následující tabulka rozkrývá jednotlivé písmena výše zmíněných výrazů, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Srovnání přístupu SMART a KARAT

| SMART |                | KARAT |                |
|-------|----------------|-------|----------------|
| S     | Specifický     | K     | Konkrétní      |
| M     | Měřitelný      | A     | Ambiciózní     |
| A     | Akceptovatelný | R     | Reálný         |
| R     | Relevantní     | A     | Akceptovatelný |
| T     | Termínovaný    | T     | Terminovaný    |

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 59

Opakem SMART a KARAT cílů mohou být cíle, které autor označuje za hloupé neboli DUMP. Takto vymezené cíle jsou defektní, nerealistické, nesprávně zaměřené a byrokratické.

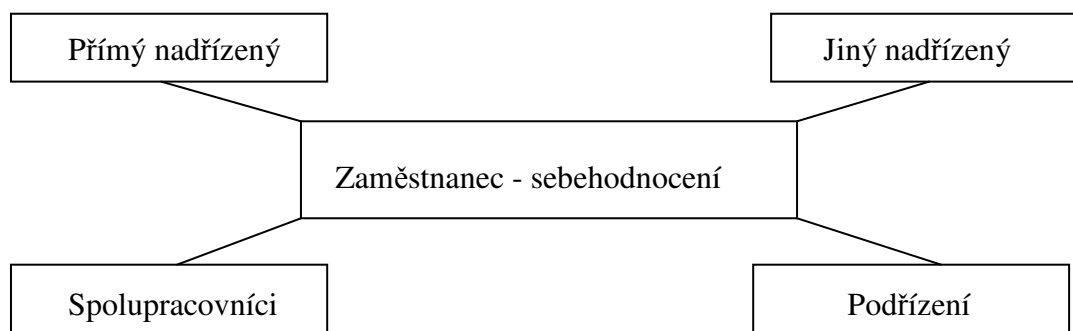
### 2.6.2 Metoda 360°

Hodnocení 360° kombinuje hodnocení přímým nadřízeným s posouzením od spolupracovníků, podřízených, jiných nadřízených a zapojuje i sebehodnocení. „Rozmanitější náhled může přispět k lepšímu objektivnímu zhodnocení výkonu zaměstnance“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 143).

Zaměstnanci přicházejí do kontaktu s libovolným počtem jedinců. Ti všichni slouží jako pramen hodnocení. „Pomocí 360stupňové zpětné vazby se získávají vstupy o výkonu od vedoucího a několika dalších zdrojů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst“ (Arthur, 2010, s. 51).

Následující znázornění může poskytnout jasný přehled o způsobu fungování 360° zpětné vazby, viz Obr. 2.3.

Obr. 2.3 Hodnocení 360°



Zdroj: BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9. s. 143

Hroník (2006) doplňuje výše znázorněné skupiny hodnotitelů o hodnocení (interním) zákazníkem, zhodnocení (interním) dodavatelem a posouzení tzv. „žolíkem“. Žolíkem je míněna osoba, popř. osoby, jež jsou k hodnocení vyzvány samotným hodnoceným. Zpravidla se jedná o jedince, kteří na posuzovaného nahlíží z jiného, než pracovního úhlu. Jedná se např. o přítele, manžela aj.

### 2.6.3 Metoda BARS

BARS neboli *Behaviorally Anchored Rating Scales* je hodnotící metodou zaměřenou na posouzení pracovního chování zaměstnance. „Jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce“ (Koubek, 2008, s. 223). Vychází z předpokladu, že žádoucí chování jednotlivce má za následek zvýšení efektivity konání pracovních činností. Koubek (2008) dále vysvětluje, že podstatou metody BARS je vytvoření hodnotící

stupnice, která se pohybuje od pěti do sedmi bodů, přičemž každý stupeň obsahuje definici příslušného chování.

#### 2.6.4 Metoda stanovení pořadí

Jedná se o metodu, jež řadí jednotlivé zaměstnance, podle předem stanovených jasných a pevných kritérií, od nejlepšího po nejhoršího. Pod pojmem nejlepší zaměstnanec se může skrývat např. zaměstnanec, jenž podává nejlepší výkon.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) předkládají výčet výhod zmiňované metody. Jedná se o jednoduchost hodnocení, snadnost a srozumitelnost vyplnění a možnost okamžitého vyhodnocení. Nevýhodou mohou být nejasné odstupny mezi hodnocenými.

#### 2.6.5 Metoda párového srovnání

Koubek (2008) definuje podstatu metody jako posouzení zaměstnanců na základě jejich vzájemného porovnávání. Vychází z předem vymezených kritérií. Hodnotitel porovnává dotyčné jednice dle pozice, které zauímají na předem vytvořeném seznamu. Nejprve je porovnán první s druhým, přičemž označen je lepší z nich, pak první s třetím apod. až je porovnán každý s každým. Z podstaty věci je jasné, že zmíněnou metodu lze uplatnit pouze v malých pracovních skupinách.

Snadnější pochopení podává následující tabulka, v níž lepší zaměstnanec získává dva body, horší nula a při vyrovnaném hodnocení jeden bod, viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Příklad párového srovnání (upraveno)

|   | p. Novák | p. Sýkora | sl. Jasná | p. Mírný | pí. Krátká | Sumarizace |
|---|----------|-----------|-----------|----------|------------|------------|
| 1.p. Novák  | X        | 0         | 0         | 1        | 1          | 2 body     |
| 2.p. Sýkora   | 2        | X         | 1         | 1        | 0          | 4 body     |
| 3.sl. Jasná   | 2        | 1         | X         | 2        | 1          | 6 bodů     |
| 4.p. Mírný  | 1        | 1         | 0         | X        | 0          | 2 body     |
| 5.pí. Krátká  | 1        | 2         | 2         | 2        | X          | 7 bodů     |
| Vyhodnocení: 1.pí Krátká, 2.sl. Jasná, 3.p. Sýkora a 4.-5.p. Novák a p. Mírný |          |           |           |          |            |            |

Zdroj: BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9. s. 150

#### 2.7 Hodnotící rozhovor

Cílem hodnotícího rozhovoru je seznámit zaměstnance s výsledky hodnocení a motivovat jej k dalším pracovním aktivitám. Smyslem dialogu je vysvětlení, proč nadřazený pracovník hodnotil výkon či chování zaměstnance jako pozitivní či negativní a ponechání posuzovanému dostatek prostoru k vyjádření.

Účelem rozhovoru je dle Koubka (2007) zhodnocení výkonu zaměstnance, formulace plánu směřujícího ke zlepšení pracovní výkonnosti, odhalení problémů, popř. nalezení příležitostí, rozpoznání negativních faktorů (na zaměstnanci nezávislých) ovlivňující pracovní aktivitu jedince, zlepšení vzájemné komunikace, umožnit hodnocenému vyjádřit svůj názor, zpracovat podklady pro odměňování, rozvíjet potenciál a umožnit vzdělání a rozvoj zaměstnance.

Způsobů, jak vést rozhovor, existuje několik. Za nejefektivnější je považován ten, který umožňuje hodnotiteli a hodnocenému působit jako rovnocenní partneři. „Hodnotící rozhovor klade na zúčastněné vysoké požadavky. Aby byl rozhovor úspěšný, musejí účastníci akceptovat právo druhého na rozdílný pohled na věc“ (Mentzel, 2004, s. 56). Mnohdy se totiž představy zaměstnance a nadřízeného značně liší.

„Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán“ (Koubek, 2008, s. 225).

Fáze hodnotícího rozhovoru se dělí na stadium přípravy, průběhu a ukončení.

### **2.7.1 Příprava rozhovoru**

V přípravné fázi se připravuje nejen hodnotitel, ale i hodnocený. Zpravidla vedoucí pracovník si pečlivě chystá materiály, informace, sdělení a otázky, kterými bude veden a doplňován průběh rozhovoru. Zajišťuje nejen obsahovou, ale i organizační stránku dialogu. Hodnocený se připravuje dle pokynů nadřízeného.

Podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) spadají do přípravy vedoucího pracovníka následující činnosti. Povinností je vyhodnocení formulářů a záznamů, informování zaměstnance, v dostatečném předstihu, kdy a kde bude hodnotící rozhovor probíhat a předložit dotyčnému soupis otázek s danou problematikou. Připravit si nástin dopadů hodnocení na systém odměňování a nakonec i důkladná příprava otázek, kterými jsou zjišťovány příčiny slabých míst ve výkonnosti zaměstnance a hledání možných řešení.

Dobrá příprava dle Hroníka (2006) zahrnuje:

- stanovení termínu hodnotícího rozhovoru (den, hodina aj.) a potvrzení termínu hodnoceným (týden dopředu),
- přípravu a studium podkladů pro hodnocení,
- formulaci toho, co chci dosáhnout a co říci,
- možná a citlivá místa rozhovoru.

### **2.7.2 Průběh rozhovoru**

V průběhu rozhovoru je nutné dodržovat určitá pravidla. Vždy je nutné, aby vedoucí pracovník stanovil cíl diskuze, vytvořil a udržoval přátelskou atmosféru (ochota pomoci, podpořit, povzbudit) a klidné neformální prostředí, vedl otevřenou a rovnocennou komunikaci (klást otevřené otázky), nestranně vysvětloval výsledky hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, umožnil dotyčnému vyjádření vlastního názoru a nakonec dodržoval předem stanovený časový harmonogram rozhovoru (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Mentzel (2004) člení průběh hodnotícího rozhovoru do jednotlivých úseků.

- Podle jeho názoru by měl nadřazený nejprve probudit zájem hodnoceného pozitivním vstupem do rozhovoru. Na začátku by měl mluvit o něčem neutrálním a později plynule přejít k cílům a očekávanému průběhu rozhovoru.
- Následně ponechat dotyčnému prostor k vyjádření svého sebehodnocení.
- Pak se ohleduplně vyjádřit k projevenému sebehodnocení ve formě doplnění, potvrzení případně vyvrácení jednotlivých tvrzení, vše s ohledem na výsledky (data a fakty) hodnocení.
- Dále umožnit zaměstnanci projevit své emoce, např. radost z pochvaly, zklamání z výtky apod.
- Po chvíli se opět vrátit k obsahu hodnocení. Spolu s hodnoceným definovat příčiny slabých a silných stránek a nalézt možná východiska.
- Nakonec sepsání výsledku rozhovoru. Tedy, jakou pomoc či podporu zaměstnanec vyžaduje, jaké výkony a chování se od zaměstnance očekávají, jaká bude forma kontroly dohodnutých cílů apod.

### **2.7.3 Ukončení rozhovoru**

Rozhovor by měl být ukončen shrnutím bodů, na kterých se obě strany dohodly. Nadřazený pracovník by měl poděkovat zaměstnanci a vyjádřit víru, že stanovených cílů bude dosaženo. Hodnocený by měl z rozhovoru odcházet spokojený a s přesvědčením, že posouzení jeho pracovního a sociálního chování bylo objektivní. Pochvala byla zasloužená popř. kritika konstruktivní.

Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) se ukončení rozhovoru dělí směrem k zaměstnanci a směrem k organizaci.

- Směrem k zaměstnanci – shoda na stanovených cílech, podpis protokolu z hodnocení, poděkování a rozloučení.
- Směrem k organizaci – informace o požadavcích na poradenství, potřebách vzdělávání, školení aj.

Výsledek hodnotícího rozhovoru je dokumentován ve formě formuláře, protokolu. Ten se zakládá do osobní složky zaměstnance a jeho význam spočívá v informacích, z nichž se vychází při rozhodování např. o zvýšení platu, povýšení, přeložení, ukončení pracovního poměru aj. Délka rozhovoru, která je pro obě strany nejvhodnější, není přesně stanovena. Časové hledisko se odvíjí od mnoha faktorů, jedním z nich je například náročnost přípravy rozhovoru. Zpravidla se diskuze pohybuje v rozmezí 30 minut až 1 hodiny.

Nakonec je třeba uvést zásady, které je podle Hroníka (2006) nutno dodržovat po celou dobu rozhovoru. Jedná se o zájem, respekt a řešení.

K doplnění informací je třeba dodat výklad Hroníka (2006), který člení fáze hodnotícího rozhovoru do čtyř kategorií. První etapu nazývá zdvořilostní či rozechřívací, jejímž cílem je navození přátelské atmosféry. Jádrem rozhovoru je zpětná vazba a formulace cílů. V závěru je nutné shrnout dohodnuté cíle a další postup. Dle názoru autora není vhodné zabývat se v průběhu dialogu odměnami. Ty by měly mít vyhrazeno zvláštní jednání. Přiblížení fází hodnotícího rozhovoru dle Hroníka představuje následující obrázek, viz Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Fáze hodnotícího rozhovoru (upraveno)



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 106

## 2.8 Návaznost hodnocení na odměňování, rozvoj a vzdělání zaměstnanců

Systém hodnocení navazuje na řadu dalších důležitých personálních činností. Z nichž nejvýznamnější jsou oblasti odměňování, rozmisťování, vzdělávání a rozvoje a motivace zaměstnanců.

Při odměňování se zpravidla vychází z hodnocení výkonnosti zaměstnance, než z jeho sociálního chování či osobnostních rysů. Znamená to tedy, že výsledky plnění stanovených pracovních cílů určují „tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy či platu a odměn,

v neposlední řadě i poskytování zaměstnaneckých výhod“ Koubek (2008, s. 232). Důležitost při převodu výsledku posouzení na odměnu spatřuje Hroník (2006) v jednoduché a srozumitelné vazbě mezi hodnocením a odměnou. Zaměstnanec by měl být do detailu seznámen se systémem hodnocení a jeho spojitostí s odměňováním tak, aby nebyl důsledky překvapen a mohl je předpovědět. Dále autor uvádí možnost existence tzv. „žluté karty“ u vyplacených záloh bonusů, tedy jejich snížení. Systém hodnocení by měl být vázaný nejen na bonusy, ale i pobídky a nakonec i motivující lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení.

Koubek (2008) uvádí, že systém hodnocení je významný pro zjištění potřeb zaměstnance v oblasti dalšího vzdělání či rozvoje. Také ono vzdělání a rozvoj podporuje efektivní plnění pracovních povinností a zvyšuje výkonnost zaměstnance.

Rozvojem je však myšleno i formulování rozvojových cílů organizace, které jsou dále rozpracovány do jednotlivých úkolů. „Rozvojové cíle se týkají odbornosti, funkční oblasti a osobní oblasti“ (Hroník, 2006, s. 82). Dle autora by dohoda o rozvoji, která je výstupem z hodnotícího rozhovoru měla být sestavena na základě jím předložených postupů. Jedná se o skutečnosti, že dohoda o rozvoji by měla být koncipována jako vstup k tvorbě rozvojového plánu (cíle a oblasti rozvoje). Těžiště rozvoje by mělo být v aktivitách, které autor označuje jako činnosti tzv. „za chodu“ (učení se prostřednictvím praxe). Dále poukazuje na nutnost rozlišení, které by mělo být uplatňováno i při plánování rozvoje. Tedy, že zaměstnanec, který dle výsledků hodnocení vychází jako nejlepší by měl dostávat i nejvíce možností k rozvoji. Nakonec i skutečnost, že rozvoj by neměl být pouze individuální, ale i systematický a v jednotlivých aktivitách propojený.

## **2.9 Zavádění systému hodnocení zaměstnanců**

Implementace systému hodnocení je možná až po nastudování všech teoretických východisek hodnocení zaměstnanců. Doporučuje se zavést hodnotící systém nejprve u určitých skupin zaměstnanců, jako nejvhodnější se zdá být třída top managementu.

Dle Hroníka (2006) a Koubka (2008) je nutné odpovědět si při tvorbě a zavádění systému hodnocení na několik základních otázek. Mezi něž patří:

- Kdo a co bude podléhat hodnocení?
- Jaké systémy a metody budou použity?
- Jaké kritéria jsou nejvhodnější?
- Jak bude systém zaváděn?

- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Kdo by měl hodnocení provádět?
- Kdy a jak často by se mělo hodnocení uskutečňovat?
- Jak bude zajištěna spravedlnost?
- Jak zajistit důvěru a přijetí systému u zaměstnanců?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Jak využívat výsledků hodnocení?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?
- Jakých chyb a problémů se vyvarovat?
- Jaké trendy v hodnocení mohou pomoci?

Po jejich zodpovězení by měla být myšlenka zavedení systému hodnocení zaměstnanců v příslušné organizaci dále rozvíjena. Je třeba určit oblasti hodnocení, vymezit požadavky týkající se výkonnosti, vybrat vhodnou metodu a kritéria hodnocení, proškolit hodnotitele aj. Zavedení systému není rychlou záležitostí, zpravidla trvá i několik let.

Armstrong (1999) také poukazuje na skutečnost, že při zavádění systému hodnocení je třeba si na úplném začátku uvědomit: jakých zaměstnanců se má hodnocení dotýkat a jaké systémy, příp. jejich kombinace mají být užity. Je nutné brát v úvahu, zda bude použit přístup orientující se na práci nebo orientující se na lidi. Pro úspěch systému je nutné, aby o něm dotyční zaměstnanci byli co nejvíce informováni a dostali příležitost se na jeho zavádění podílet. Vedení by mělo se zaměstnanci projednat cíle hodnocení a jeho výhody. Ke slovu by se měly dostat i odborové organizace, pokud v organizaci existují. Dále vybrat klíčové pracovní místo a vypracovat program hodnocení práce.

## **2.10 Proces hodnocení zaměstnanců**

Samotný proces hodnocení zaměstnanců probíhá v několika fázích, které se liší dle autorů.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) dělí hodnotící proces na fázi přípravnou, realizační a vyhodnocovací.

- **Přípravná fáze** je zaměřena na sběr informací o zaměstnanci, na jejichž základě jsou zpracovány zásady pracovního hodnocení. Součástí je i školení hodnotitelů a předběžné informování zaměstnanců o chystaném hodnocení.



- **Realizační etapou** je míněno samotné hodnocení zaměstnanců. Ti jsou posuzováni pomocí pevně stanoveného soupisu kritérií. Měřítka by měly být sestavena tak, aby odpovídala hodnocené kategorii zaměstnanců. Některá jsou ponechána volně pro posouzení rozdílů a specifik.
- **Stadium vyhodnocení** zahrnuje vyhodnocení a následné sdělení výsledků posouzení zaměstnanci, prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Také zjištění celkové efektivnosti vytvořeného hodnocení, včetně jeho nákladovosti.

Naopak Koubek (2008) rozděluje proces hodnocení zaměstnanců na devět fází spadajících do tří časových úseků. Jedná se o přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací.

- **Přípravné období** obsahuje čtyři fáze. Nejprve zjištění a určení předmětu hodnocení, dále vymezení principů a postupů, včetně tvorby hodnotícího formuláře. Následuje analýza pracovních míst. Dále formulace měřítek výkonnosti a způsob jejich hodnocení. Důležitý je zejména výběr kritérií a metod klasifikace, včetně rozhodného období. Nakonec informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho účelu.
- **Stádium získávání informací a podkladů** zahrnuje dvě etapy. V první řadě se jedná o zjišťování informací. Sběr údajů je prováděn různými způsoby. Jako příklad je uveden pozorování zaměstnanců nebo zkoumání výsledků jejich práce. Podstatnějším úsekem je pořízení dokumentace o pracovních aktivitách. Zápis umožňuje opětovné nahlédnutí a je nástrojem zpětné vazby.
- **Období vyhodnocování informací** má tři stádia. Zprvu dochází ke zhodnocení výsledků pracovní činnosti, dále chování, jednání, schopností a dalších vlastností zaměstnanců. Konfrontovány jsou skutečné výsledky s těmi očekávanými. Následně je prováděn rozhovor s hodnoceným zaměstnancem. Dialog je veden o výsledcích, rozhodnutích i možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Konečně opětovné pozorování výkonnosti zaměstnance, poskytování pomoci a zkoumání účinnosti hodnocení.

## 2.11 Role personalistů a vedoucích pracovníků při hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců je nezbytná úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky (všech úrovní) a personálním útvarům.

Dle Koubka (2008) hrají vedoucí pracovníci mimořádnou roli v hodnocení zaměstnanců. Jejich úkolem je např. uzavírat smlouvy, popř. dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Dále aktivně hodnotit pracovní aktivitu jedince nebo vyhodnocovat informace o hodnocení zaměstnance jiným hodnotitelem. Vyplňovat hodnotící formuláře a projednávat zjištěné informace s hodnocenými. Spolu s nimi také hledat a uplatňovat cesty vedoucí ke zlepšení jejich pracovního výkonu a dohlížet na plnění stanovených povinností. V neposlední řadě se podílejí na procesu hodnocení zaměstnanců, na všech jednotlivých fázích.

„Personální útvar má na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků“ (Koubek, 2008, s. 233). Úkolem personalistů je vyškolit vedoucí pracovníky tak, aby byli schopni správně provádět hodnocení a vést hodnotící rozhovor. Vše podle zpracovaných písemných směrnic. Dále dohlíží na aktuálnost údajů a dodržování zákonných předpisů, právních norem a stanovených pravidel. Povinností personálního útvaru je i archivace záznamů o hodnocení zaměstnanců, včetně dohledu nad ochranou osobních údajů.

## **2.12 Problémy a omyly při hodnocení zaměstnanců**

Problémy v hodnocení zaměstnanců může způsobit osobnost hodnotitele (neobjektivní přístup) či faktory, které ovlivňují pracovní výkon jedince, bez ohledu na vůli zaměstnance. „Hodnocení pracovníků je silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka konče“ (Koubek, 2008, s. 229).

Mezi nejčastější chyby při hodnocení pracovního a sociálního chování jednotlivce patří podle Koubka (2008):

- Přílišná shovívavost, což znamená nezdravé a neobjektivní pozitivní hodnocení.
- Přílišná přísnost, která je opačným případem výše zmíněného omylu.
- Tendence k hodnocení zaměstnanců hodnotami ze středu stupnice. Tedy posouzení všech v rovině průměrnosti. Neocenění lepších zaměstnanců vede k jejich demotivaci a nevyřčení konstruktivní kritiky horším zaměstnancům nevede ke zlepšení jejich výkonnosti.
- Tendence hodnotitele hodnotit zaměstnance podle svých vlastních měřítek. Hodnotí podle svého vlastního uvážení, podle vlastních morálních hodnot apod.

- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky. Upřednostnění těch zaměstnanců, kteří jsou hodnotiteli milejší, bližší apod.
- Tzv. halo efekt. Jedná se o chybu v hodnocení podobnou té předcházející. Nadřazený posuzuje dotyčného pozitivněji, např. díky dojmu, který na něj udělal, podle vzhledu, vystupování a dalších.
- Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.
- Výrazně kritická forma hodnocení. Výtky a další podoby kritiky slyší zaměstnanec mnohem častěji než projev uznání či pochvalu. Je nutné si pamatovat, že ocenění za dobře vykonanou práci by měl vedoucí pracovník dát najevo před kolektivem. Naopak kritiku sdělit spíše mezi čtyřma očima.
- Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli. Rozdílný přístup k hodnocení zaměstnanců může u posuzovaných vyvolat dojem, že díky tomu kdo je posuzoval, měli přísnější nebo shovívavější hodnocení.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) považují za nejčastější omyly vedoucích pracovníků při hodnocení zaměstnanců následující body:

- Konstantní chyba, kdy vedoucí je buď přehnaně mírný, nebo přísný.
- Centrální tendence, jež značí názor hodnotitele, že všichni posuzovaní jsou průměrní.
- Tzv. „haló efekt“ znamená, že vedoucí pracovník upřednostňuje zaměstnance, kteří na něj působí dobrým dojemem.
- Sebeprojekce, tedy tendence hodnotitele posuzovat podle sebe.
- Osobní předsudky, které mohou vést až k diskriminaci.
- Tzv. „efekt svatozáře“ – pod tímto pojmem rozumíme skutečnost, že vedoucí pracovníci upřednostňují své přátele, známé, rodinné příslušníky apod.
- Tzv. „efekt nedávnosti“ – přenos výsledků hodnocení pracovního a sociálního chování jednotlivce z minulého do současně posuzovaného období.

„Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno to, co nesouvisí s vykonávanou prací“ (Koubek, 2008, s. 230).

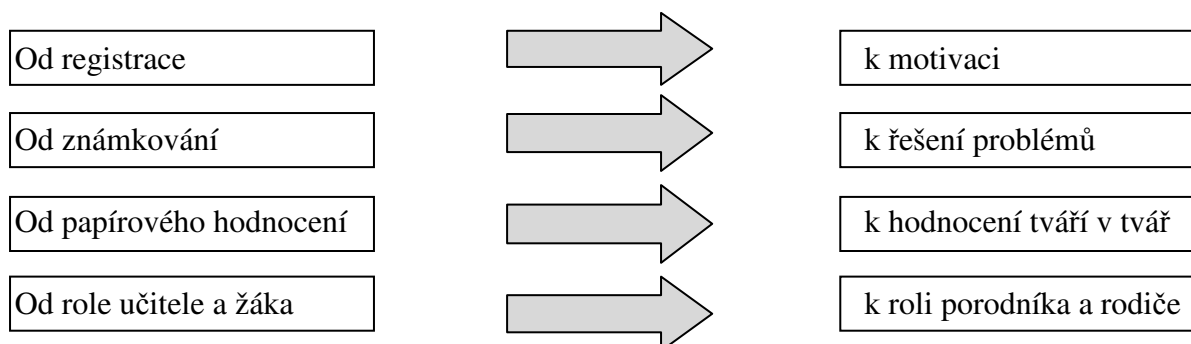
Koubek (2008) považuje za bezpodmínečně nutné dodržovat při hodnocení zaměstnanců následující zásady tak, aby k výše zmíněným chybám a omylům nedocházelo.

Jedná se o povinnost důkladného výběru a propracování kritérií a metod hodnocení, pečlivé přípravy veškerých dokumentů, jež jsou k posouzení zaměstnanců zapotřebí, dále zevrubné propracování hodnotícího postupu, důkladné proškolení vedoucích pracovníků, kteří budou hodnocení provádět a nakonec i podrobné informování zaměstnanců o účelu celého posouzení, včetně získání jejich souhlasu k provedení daného hodnocení.

## 2.13 Trendy v hodnocení zaměstnanců

Trendy v současných systémech hodnocení zaměstnanců lze spatřovat ve skutečnosti, že jsou zaměřeny nejen na výkon a výkonnost, ale i na motivaci a řešení problémů. Hodnocení je realizováno ve formě rovnoprávné diskuze mezi nadřízeným a zaměstnancem. „Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoliv jeho pasivním objektem“ (Hroník, 2006, s. 18). Zmíněné posuny v oblasti hodnocení lze nejlépe vyjádřit následujícím obrázkem, viz Obr. 2.5

Obr. 2.5 Posuny v hodnocení zaměstnanců



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 18

Budoucí směr systému hodnocení udává i elektronické prostředí. Papírové hodnocení se stává dávnou minulostí. Hodnocení v elektronické podobě zjednodušuje činnost personální agendy a administrativy. Odpadá proces vyplňování, shromažďování a archivace dokumentů, které při posouzení pracovního a sociálního chování zaměstnance vznikají. „Trendem 21. století je provádět hodnocení prostřednictvím personálních systémů, které umožní přístup hodnotitele právě a jedině k jeho skupině podřízených pracovníků“ (Fialová, 2006, s. 2-3).

Sodomka, Klčová (2010) uvádějí, že základním rysem moderního řízení lidských zdrojů pomocí informačního systému je jeho zaměření na ovlivňování a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Budoucnost spatřují v možnosti využití tzv. „**talent managementu**“. *Talent management* by v první fázi získával pro organizaci nadané

zaměstnance, jež by dále vzdělával, plánoval kariéru a odměňoval je s ohledem na jejich výkonnost.

Hodnocení zaměstnanců je důležitou personální činností posuzující nejen pracovní výkon jedince, ale i jeho pracovní a sociální chování. Význam hodnocení je značný jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Nejčastějšími formami hodnocení je hodnocení formální a neformální. Neformální hodnocení zahrnuje pochvalu či výtku v průběhu pracovního výkonu zaměstnance. Formální hodnocení nese známky standardizace a jsou z něj pořizovány dokumenty tvořící osobní složku zaměstnance. Pro zajištění efektivity posouzení je nezbytné kombinovat tři oblasti hodnocení, tedy vstupy, výstupy a proces. Hlavními cíli při hodnocení zaměstnanců je monitorování a zvyšování výkonnosti zaměstnance, zjištění jeho pracovního potenciálu, potřeb vzdělání a rozvoje a poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci. Systém hodnocení musí naplňovat mnohé požadavky a splňovat striktní kritéria. Metod hodnocení zaměstnanců existuje poměrně velké množství, mezi nejvýznamnější řadíme metodu MBO (hodnocení podle stanovených cílů), párového srovnání a stanovení pořadí, jejichž analýza se objeví v praktické části práce. Hodnotící rozhovor poskytuje zaměstnanci vysvětlení, proč hodnotil vedoucí pracovník výkon či chování zaměstnance jako pozitivní či negativní. Zároveň ponechává posuzovanému dostatek prostoru k vyjádření názoru ke svým pracovním úspěchům, popř. neúspěchům. Při hodnocení zaměstnanců hraje nezastupitelnou roli spolupráce mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky. Význam systému hodnocení je spatřován i v návaznosti na další personální činnosti, zejména odměňování, rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Budoucí směr systému hodnocení je udáván elektronickým prostředím.

### 3 Charakteristika organizace

Organizace, ve které bude řešena bakalářská práce, je ryze českou společností využívající *know how* jedné nadnárodní společnosti. Z důvodu porušení interních předpisů nelze uvést název firmy. Jedná se o předního českého distributora stavebního materiálu působícího v České a Slovenské republice. Zmíněná společnost exportuje výrobky českých producentů do Maďarska, Rumunska a Švýcarska. Nabízí široký sortiment stavebních materiálů a doplňků s rozsáhlým využitím pro stavebnictví a průmysl.

V České republice spolupracuje s více než 12 000 zákazníky. Provozuje 7 distribučních a administrativních poboček, jejichž prostřednictvím dováží své výrobky obchodním partnerům a díky nim i konečným spotřebitelům. Mimo hlavní centrály, ve které se nachází sídlo společnosti, ředitelství i centrální sklad sídlí další pobočky, včetně skladů v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Ústí nad Labem a Stříbře.

Zaměstnává zhruba 130 zaměstnanců. Zaměstnanci firmy poskytují osvětu o produktech spotřebitelům, jsou partnery zákazníkům a vytvářejí hodnoty pro akcionáře firmy.

Při svém podnikání se popisovaná společnost snaží řídit nejen zásadami ochrany životního prostředí tak, aby minimalizovala dopady na okolní svět, ale i etickými standardy.

#### 3.1 Profil a založení společnosti

Nejmenovaná společnost se zaměřuje na dodávku chytrých systémových řešení pro stavebnictví i průmysl. Již téměř 40 let patří k předním světovým výrobcům tmelů, silikonů, polyuretanových montážních pěn, technických aerosolů nejvyšší kvality a dodavatelům chytrých systémových řešení stavební chemie. Zákazníkům nabízí přístup nejen k široké škále skladem dostupných produktů, ale také k progresivním materiálům, nejmodernějším technologickým postupům, rozsáhlému poradenství a propracované logistice.

Jako největší přednosti firmy lze uvést: propracovaná logistika a skladování, elektronicky programovaná koordinace pohybu zboží, krátké dodací lhůty, motivovaný obchodní tým, hustá síť prodejních míst (produkty jsou dostupné i v okrajových regionech a zásobování je prováděno do všech významných obchodních řetězců zaměřených na stavebniny, jako např. Bauhaus, Baumax, OBI a Hornbach), sofistikovaná technická a marketingová podpora, inovace a chytrá řešení (neustálé vylepšování kvality výrobků, služeb zákazníkům a logistiky), finanční zázemí a stabilita, síla značky (stále zvyšování povědomí o

značce mezi odbornou i laickou veřejností a to např. promyšlenými mediálními kampaněmi, prezentacemi u zákazníků nebo odbornými školeními).

Organizace byla nejprve založena jako společnost s ručením omezením. Zapsání do obchodního rejstříku provedl Krajský soud v Ostravě dne 12. října 2005. Na základě projektu vnitrostátní fúze změnila firma k 1. lednu 2009 svůj právní subjekt. Jméno zanikající společnosti s r. o. přešlo na akciovou společnost (název zůstal stejný).

K doplnění informací je třeba dodat, že základní kapitál firmy je 62 milionů Kč. Statutárním orgánem je představenstvo tvořené třemi členy. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda nebo místopředseda představenstva samostatně. Dalším významným orgánem je dozorčí rada, jež je také tvořena třemi členy.

### **3.2 Předmět a cíle firmy**

Předmět podnikání je v Obchodním rejstříku uveden jako zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod, realitní činnost a správa a údržba nemovitostí. Hlavním předmětem činnosti je pak výroba, nabídka a dodávka kvalitních stavebních materiálů a doplňků. Produkty společnosti jsou dle použití členěny do několika okruhů. Může se jednat např. o zateplovací a podlahové systémy, základy staveb, zaměření na střechy a krovy, koupelny, okna a dveře, balkony a terasy či silniční program, bazénová chemie a další.

Cílem organizace je zajištění dokonalého servisu dodávaných materiálů, za výhodných obchodních podmínek. Jak je již uvedeno výše, důraz je kladen především na dostupnost produktů. Nedílnou součástí je i zajištění přístupu zákazníků k progresivním materiálům, nejmodernějším technologickým postupům, rozsáhlému poradenství a propracované logistice. Vše s ohledem na životní prostředí a etické standardy.

### **3.3 Organizační struktura**

V čele společnosti stojí majitel firmy, jemuž jsou podřízeni všichni zaměstnanci. Druhým nejvýznamnějším představitelem firmy je pak finanční ředitel, kterému podléhají všechna oddělení. Finanční ředitel je odpovědný za komplexní zabezpečení ekonomické a finanční stability, včetně trvalého růstu zisku společnosti.

Organizace se dále dělí na obchodní ředitelství, v jejímž čele stojí dva obchodní ředitelé. První z nich odpovídá za administrativní a personální oddělení a druhý za činnost obchodních manažerů a obchodních zástupců. Obchodní ředitelé koordinují a zodpovídají za naplňování a rozvoj obchodní a prodejní strategie společnosti.

Organizační struktura dále podléhá i oddělení nákupu, přičemž toto oddělení plně vytěžuje tři osoby. První z nich je odpovědný za zajištění dodávek materiálu a zboží od zahraničních dodavatelů, druhý od tuzemských dodavatelů a poslednímu se zodpovídají vedoucí skladů.

Dále se společnost člení na marketingové oddělení, které zaměstnává osm osob, administrativní oddělení, tvořící 36 zaměstnanců, oddělení skladů, v němž působí 40 skladníků a v neposlední řadě tvoří zvláštní skupinu 53 obchodních zástupců.

Obchodní zástupci mají na starosti sjednávání a zajišťování obchodních zakázek. Konkrétní náplní práce je zjišťování situace na trhu, oslovování potencionálních zákazníků, sepisování smluv, nabízení a prezentace produktů, evidence a obhospodařování stávajících zákazníků, vyřizování reklamací, práce s marží aj. Mezi pracovní prostředky, které jim usnadňují práci, řadíme například dopravní a komunikační prostředky, výpočetní techniku. Obchodní zástupce by měl být osobnost zvládající zátěžové situace, schopný komunikovat na vysoké úrovni, znalý obchodního prostředí, samostatný, flexibilní apod.

Nákres organizační struktury je uveden v příloze č. 1 (zdroj: vlastní zpracování).

### **3.4 Zaměstnanci**

Jak již bylo uvedeno výše, nejmenovaná společnost zaměstnává okolo 130 zaměstnanců. Z toho je 38 žen a 92 mužů. Z celkového počtu 130 osob tvoří ženy 29 % a muži 71 %. Největší koncentrace žen je v administrativním oddělení. Muži mají nejvyšší zastoupení v oddělení skladů a oddělení obchodních zástupců. Větší poměr mužů najdeme i v manažerském oddělení, avšak rozdíly jsou pouze minimální. Vzdělání jednotlivých zaměstnanců můžeme pouze odhadovat, avšak vysokoškolsky vzdělaných osob je na pozici manažerů.

Počet obchodních zástupců zaměstnaných u nejmenované společnosti je 53 (jak je uvedeno výše) a podíl žen a mužů je zde velmi nevyrovnaný. Ve firmě pracuje 51 mužů a 2 ženy; muži tak tvoří 96 % všech obchodníků.



## **4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Při analyzování a popisování současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci vycházíme z interních dokumentů a předpisů, které se dané problematiky dotýkaly, z informací, které byly zjištěny vlastním pozorováním a z výsledků provedeného dotazníkového šetření.

Analýza systému hodnocení je zaměřena na obchodní zástupce. Důvodem je skutečnost, že obchodní zástupci tvoří zvláštní skupinu při hodnocení zaměstnanců. Jejich práce je posuzována podle množství uzavřených smluv neboli zakázek a oceňována provizemi z nich plynoucích.

Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci má podobu nejen neformálního, ale i formálního charakteru. Z hlediska neformálního hodnocení jsou obchodní zástupci denně v kontaktu s nadřízeným pracovníkem, průběžně jej informují o své práci, sdělují a předávají mu potřebné údaje a zprávy.

Při formálním hodnocení jsou využívány následující hodnotící metody, jedná se o metodu: párového srovnání, stanovení pořadí a o hodnotící rozhovory. Hodnotící rozhovory probíhají v nejmenované společnosti zpravidla jednou za rok. První hodnotící rozhovor proběhl v roce 2009. Z výsledků realizovaného hodnocení není pořizován písemný záznam, jenž by měl být zakládán do osobní složky zaměstnance a sloužit jako podklad pro další personální činnosti.

Pracovní aktivita obchodních zástupců je navíc probírána každý měsíc na obchodních poradách. Jedná se o velmi časté setkání všech zástupců obchodního oddělení, kde je řešen budoucí směr obchodní a prodejní politiky společnosti. Nadřízený diskutuje se svými podřízenými o zadaných pracovních úkolech, o problémech s jejich plněním, o možnostech řešení, o jejich pracovním a sociálním chování, o vztazích na pracovišti apod. Každý měsíc vyplňují obchodní zástupci i tzv. výkaz práce, jenž ovlivňuje výši jejich osobního hodnocení. Výkaz práce např. zaznamenává informace o nově získaném zákazníkovi, o nové firmě, které obchodník nabídl produkty společnosti, o rozšíření sortimentu u stávajících zákazníků, o produktech, které chyběly v sortimentu firmy, informace o tom jaký výrobek a v jakém množství obchodní zástupce prodal, jaký byl obchodníkův obrat a mnoho dalšího.

Z hlediska formálního i neformálního hodnocení jsou zaměstnanci posuzováni přímým nadřízeným, zpravidla obchodním manažerem. Celý systém hodnocení zaměstnanců byl zaveden majitelem společnosti.

Obchodní manažer, který vykonává funkci hodnotitele, není k provádění hodnocení pracovní výkonnosti (včetně pracovního a sociálního chování) svých podřízených odborně vyškolen ani vycvičen.

Analyzovaná společnost se při hodnocení svých zaměstnanců přednostně zaměřuje na výsledky práce. Je to patrné i z výčtu metod, jež jsou k hodnocení využívány.

Hodnotící kritéria, která jsou nezbytnou součástí procesu hodnocení, spočívají v naplnění stanovených cílů a požadavků, resp. plnění zadaných úkolů, v kvalitě konání pracovních povinností, v rozsahu a bezproblémovosti při komunikaci a spolupráci, v množství kompetencí a v motivaci zaměstnance. Vše s ohledem na popis a specifikaci pracovního místa. Největší roli pak hraje stránka finanční, tedy plnění obchodní a prodejní strategie a celkový obrát společnosti.

Systém hodnocení částečně ovlivňuje odměňování zaměstnanců a to především v možnosti zvýšení, popř. snížení pohyblivé složky mzdy. Výše osobního hodnocení určují údaje obsažené ve výkazu práce (uvedeno výše).

Systém hodnocení není provázán s požadavky zaměstnanců na jejich další osobní rozvoj a vzdělání.

Metoda stanovení pořadí seřazuje jednotlivé zaměstnance do předem připravené tabulky od nejlepšího po v uvozovkách nejhoršího. Pořadí v tabulce je určeno mírou plnění pracovních povinností zaměstnance, tedy rozsahem splněných pracovních úkolů. Nejlepším zaměstnancem bývá osoba, která při posouzení pracovní výkonnosti splňuje v nejvyšší míře zadané úkoly.

Podstatou metody párového srovnání je posouzení zaměstnanců na základě jejich vzájemného porovnávání. Při porovnávání se opět vychází z předem vymezených kritérií, která jsou pro obě metody shodné. Princip metody je stejný, jako při výkladu Koubka (2008), který je uveden v teoretické části práce. Tedy, že hodnotitel porovnává dotyčné jedince dle pozice, které zaujímají na předem vytvořeném seznamu. Nejprve je porovnán první s druhým, přičemž označen je lepší z nich, pak první s třetím apod. až je porovnán každý s každým.

Popis a analýza zavedeného a realizovaného hodnotícího rozhovoru je uveden níže.

#### **4.1 Analýza hodnotícího rozhovoru**

Hodnotící rozhovor probíhá v nejmenované organizaci individuálně. Vždy mezi hodnotitelem, tedy nadřízeným pracovníkem, zpravidla obchodním manažerem

a jednotlivými zaměstnanci, jakožto hodnocenými. Koná se pravidelně jednou za rok, vždy na konci měsíce března.

O jeho realizaci, místě a termínu konání je zaměstnanec informován s předstihem. Společnost se ve velké míře snaží o to, aby nebrali zaměstnanci hodnocení jejich pracovní výkonnosti (v malé míře i posuzování jejich pracovního a sociálního chování) jako cosi negativního. Podle slov obchodního manažera je úsilím společnosti navázání přátelského vztahu mezi nadřízeným a podřízenými založeného na společných cílech, tedy dosahování zisku a budování dobrého jména společnosti. Snaží se zaměstnanci dokázat, že v případě, že bude plnit své pracovní povinnosti řádně a svědomitě, bude za to dostatečně finančně ohodnocen. Do jaké míry je úsilí obchodního manažera naplňováno, ukáže provedené dotazníkové šetření.

Průběh rozhovoru je vždy stejný. Nejprve je zaměstnanec přivítán, ale již není osloven k vyjádření svého názoru na plnění svých pracovních povinností v průběhu minulého období tak, jak je uvedeno v publikacích o správném vedení hodnotících rozhovorů. Dle tohoto by měl zaměstnanec zhodnotit svou činnost a posoudit kvalitu odvedené práce. V případě, že si je vědom nějakých nedostatků či pochybení, by měl mít možnost vyjádřit své návrhy a nápady ke zlepšení, popř. k nápravě. Avšak v námi analyzované organizaci je rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem veden více ve formě monologu, než dialogu. Hodnotitel dle poznatků obsažených v interních dokumentech společnosti hodnotí zaměstnancův výkon a míru plnění jeho pracovních povinností. Další skutečnosti, které by měly být součástí rozhovoru, jakožto posouzení zaměstnancova chování na pracovišti, jeho vztahy ke spolupracovníkům, jeho chování k zákazníkům apod. nejsou probírány.

Ke konci hodnotícího rozhovoru je formulován plán vedoucí ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Tvorba zmíněného plánu by měla odpovídat vzájemné shodě mezi hodnoceným a hodnotitelem, ne vždy se tak stane. V závěru hodnotícího rozhovoru jsou dojednány cíle a úkoly zaměstnance pro další období.

Nadřízený pracovník by měl vysvětlit zaměstnanci, jak se dané hodnocení promítne do jeho odměňování, ve výjimečných případech i do jeho kariérního růstu. V neposlední řadě by měl být stanoven individuální plán zaměřený na potřeby dalšího vzdělání a rozvoje zaměstnance vzhledem k typu vykonávané práce. V popisované společnosti však neexistuje návaznost na jmenované personální činnosti.

Dle zjištěných skutečností nesplňuje hodnotící rozhovor požadavky na správnost a efektivitu. Je veden nevyškoleným hodnotitelem, jenž nedodrží náležitosti správného vedení rozhovoru. Hodnoceným není dán prostor k vyjádření svého názoru k výsledkům

provedeného hodnocení. Hodnotitel jim neumožňuje projevit sebehodnocení, tedy vyjádřit své úspěchy a neúspěchy. Rozhovor je veden jako monolog hodnotitele a směřuje pouze k pracovnímu výkonu zaměstnance, nebere v potaz jeho další pracovní aktivity. V neposlední řadě nenavazuje systém hodnocení na systém odměňování, dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnance.

#### **4.2 Dotazníkové šetření**

Nezbytnou součástí analýzy zavedeného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci je provedení dotazníkového šetření, kterému byli podrobeni všichni obchodní zástupci, jakožto hodnocení a obchodní manažer, jakožto hodnotitel.

Dotazníkové šetření bylo provedeno písemnou formou prostřednictvím dotazníku. Vzor dotazníku zaměřeného na obchodníky je uveden v příloze č. 2 a vzor dotazníku zaměřeného na hodnotitele je uveden v příloze č. 3. Nezbytnost dotazníkového šetření lze spatřovat v množství informací, které byly tímto způsobem získány a díky kterým byla provedena rozsáhlá analýza procesu hodnocení obchodních zástupců ve vybrané organizaci.

Před samotnou realizací dotazníkového šetření (zaměřeného na hodnocené) byl proveden u 10 respondentů tzv. předvýzkum. Smyslem předvýzkumu bylo ověřit si srozumitelnost a správnost vytvořených otázek.

Dotazník byl sestaven jako anonymní a jednorázový. V jeho úvodu byly obsaženy základní informace o tazateli, tedy o mé osobě a o důvodech prováděného dotazování. Otázky byly konstruované tak, aby byly pro respondenty srozumitelné a pochopitelné. Jejich formulace se zaměřovala na podstatu zkoumaného problému. Dotazníkové šetření zaměřené na zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců, respektive obchodních zástupců se zavedeným systémem hodnocení jejich pracovní výkonnosti, včetně sociálního a pracovního chování. Konečný počet otázek byl stanoven na 12. Další dotazníkové šetření bylo orientováno na zjištění, jak na zavedený systém hodnocení nahlíží samotný hodnotitel. Zde byl konečný počet otázek vymezen na 10.

Cílem prvního dotazníkového šetření bylo zjištění míry spokojenosti zaměstnanců nejmenované společnosti se zavedeným systémem hodnocení jejich pracovní výkonnosti. Neméně podstatným cílem bylo i zjištění jejich subjektivních postojů, názorů, popř. přání vzhledem k realizaci procesu hodnocení. Cílem druhého dotazníkového šetření bylo zjištění názorů druhé strany se zavedeným systémem hodnocení pracovní výkonnosti podřízených zaměstnanců, tedy, obchodních zástupců. Dalším podstatným záměrem bylo i odhalení, zda má hodnotitel např. zájem absolvovat určité školení v oblasti provádění hodnocení

zaměstnanců, zda umožňuje hodnoceným projevit názor k výsledkům hodnocení, jestli poskytuje obchodníkům potřebnou zpětnou vazbu aj.

Velikost základního souboru v tomto případě i výběrového souboru bylo 53 obchodníků a 6 manažerů. Provedené dotazníkové šetření tedy splňuje požadavky reprezentativnosti.

Šetření míry spokojenosti obchodních zástupců společnosti probíhalo v jejich přirozeném pracovním prostředí a v pracovní době, obvykle v přestávkách na oběd. Nejprve byli zaměstnanci požádáni, zda by byli ochotni dotazník vyplnit. Po jejich rozdělení došlo k vysvětlení jednotlivých otázek tak, aby výsledky dotazníkového šetření měly co nejvyšší výpovědní hodnotu. Následně byla respondentům ponechána týdenní lhůta pro vyplnění. Návratnost dotazníků pro hodnocené byla 89 % (dotazník vyplnilo 47 respondentů), v dotazníkovém šetření zaměřeném na hodnotitele byla návratnost 83 % (dotazník vyplnilo 5 manažerů).

Výsledky dotazníkového šetření byly seříděny a seřazeny. Zjištěné skutečnosti jsou podrobeny analýze, včetně komentáře k jednotlivým otázkám. Pro přehlednost získaných dat jsou veškeré informace uváděny v grafech.

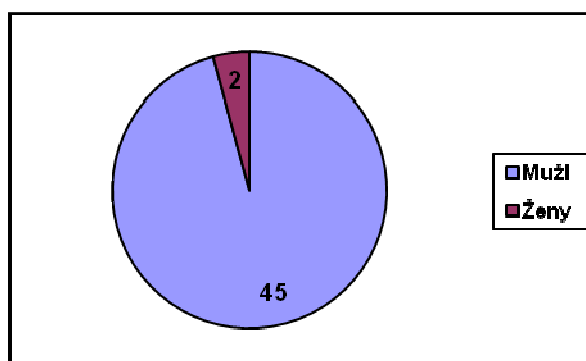
#### **4.2.1 Interpretace a analýza výsledků dotazníkového šetření**

Otázka č. 1 - Jste muž nebo žena

Cílem první otázky bylo zjištění pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 47 respondentů, z nichž bylo 45 mužů (96 %) a 2 ženy (4 %).

Rozdělení respondentů dle pohlaví představuje následující graf, viz Graf 4.1.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

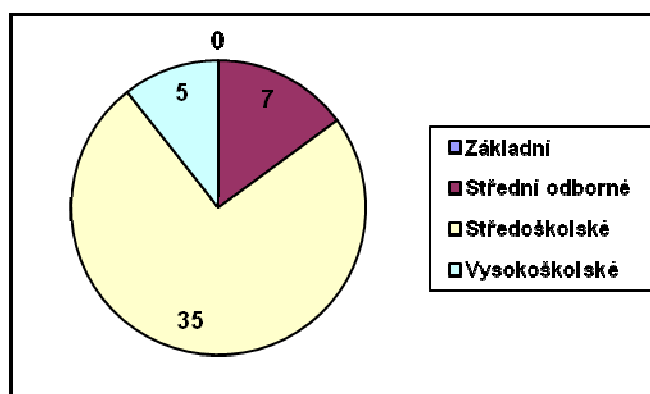


## Otázka č. 2 - Vaše dosažené vzdělání?

Druhá otázka směřovala ke zjištění skutečnosti, jaká vzdělanostní struktura se nachází v nejmenované společnosti, jelikož statistiky v této oblasti nejsou společností vedeny. Cílem dotazníkového šetření bylo uvést alespoň hrubý nástin. V největší míře disponují dotázaní zaměstnanci středoškolským vzděláním (35 respondentů, tj. 75 %). Následuje vzdělání střední odborné (7 dotázaných, tedy 15 %) a dále i vysokoškolské (5 dotázaných, tj. 10 %). Základní vzdělání neuvedl žádný z dotazovaných.

Úroveň vzdělání dotázaných zaměstnanců znázorňuje následující graf, viz Graf 4.2.

Graf 4.2 Úroveň vzdělání dotázaných zaměstnanců

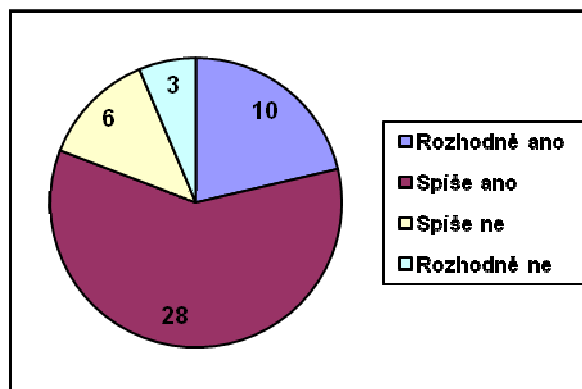


## Otázka č. 3 - Jste celkově spokojeni se systémem hodnocení ve Vaší společnosti?

Smyslem otázky č. 3 bylo vyzkoumání celkové spokojenosti dotázaných zaměstnanců se zavedeným systémem hodnocení jejich pracovní výkonnosti, včetně sociálního a pracovního chování. Cílem bylo odhalit, jak na zavedený systém hodnocení nahlízejí samotní zaměstnanci, respektive obchodní zástupci. 38 dotázaných bylo se zavedeným systémem hodnocení více či méně spokojeno. Ti tvořili celých 80 %. Z nich 28 respondentů uvedlo možnost „rozhodně ano“ (tedy 59 %) a 10 dotázaných pak variantu „spíše ano“ (tj. 21 %). Naopak 9 respondentů projevilo nelibost. 6 dotázaných obchodníků (13 %) zaznačilo variantu „spíše ne“ a 3 respondenti (7 %) možnost „rozhodně ne“. Výsledky vyplývající ze zmíněné otázky mohou být pro vedení společnosti pozitivní a přínosnou informací, jelikož naprostá většina z dotázaných zaměstnanců je se zavedeným systémem hodnocení spokojena.

Míru spokojenosti zaměstnanců nejmenované firmy přibližuje následující graf, viz Graf 4.3.

Graf 4.3 Míra spokojenosti zaměstnanců

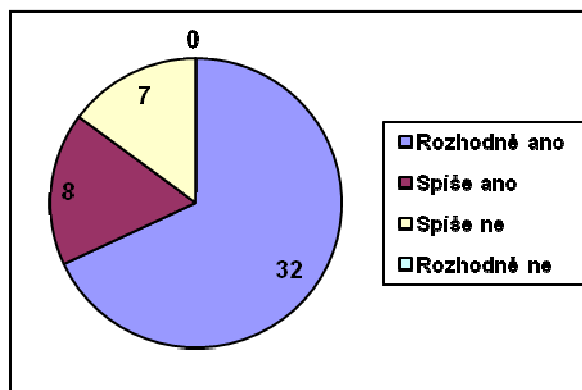


Otázka č. 4 - Máte pocit, že jste dostatečně včas informováni o místě a čase konání pracovního hodnocení?

Podstatou otázky č. 4 bylo zjištění subjektivních názorů a postojů dotázaných zaměstnanců. Tedy, zda mají obchodní zástupci pocit, že jsou v dostatečném předstihu informováni o místě a čase konání pracovního hodnocení. Důvodem zařazení zmíněné otázky bylo ověření si, jak nadřízení pracovníci splňují jednu z hlavních náležitostí správného a účinného hodnocení. Výsledky dotazníkového šetření pak jasně prokázaly, že 40 dotázaných zaměstnanců má pocit, že jsou s dostatečným předstihem informováni o místě a čase probíhajícího hodnocení. Ti, tvořili celých 85 %. 32 dotázaných (tj. 68 %) uvedlo možnost „rozhodně ano“ a 8 respondentů (17 %) „spíše ano“. Pouze 7 respondentů (15 %) uvedlo, že sdělovací povinnost nadřízeného není prováděna s dostatečným předstihem tak, aby se dokázali na realizované hodnocení připravit.

Grafické znázornění dostatečné informovanosti dotázaných zaměstnanců na místo a čas hodnocení je představeno následujícím grafem, viz Graf 4.4.

Graf 4.4 Informovanost o místě a čase hodnocení

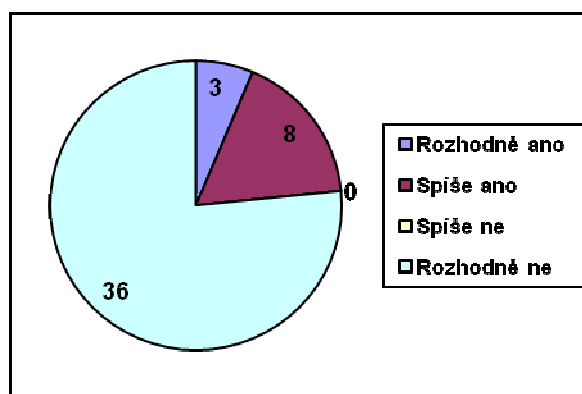


Otázka č. 5 - Je sebehodnocení součástí Vaší přípravy na hodnotící rozhovor?

Smyslem otázky č. 5 bylo zjištění, zda se obchodní zástupci nějakým způsobem připravují na průběh jednotlivých hodnotících rozhovorů. Respektive, zda jim je umožněno projevit sebehodnocení. Celkem 77 %, tedy 36 dotázaných obchodníků uvedlo, že se na probíhající hodnotící rozhovor nijak nepřipravuje. Tedy, není mu dán prostor k projevení sebehodnocení z hlediska vykonané práce a dosažených výsledků. 8 respondentů (17 %) zaznamenalo variantu „spíše ano“ a 3 (6 %) „rozhodně ano“.

Přehlednější znázornění zjištěných výsledků představuje následující graf, viz graf 4.5.

Graf 4.5 Sebehodnocení



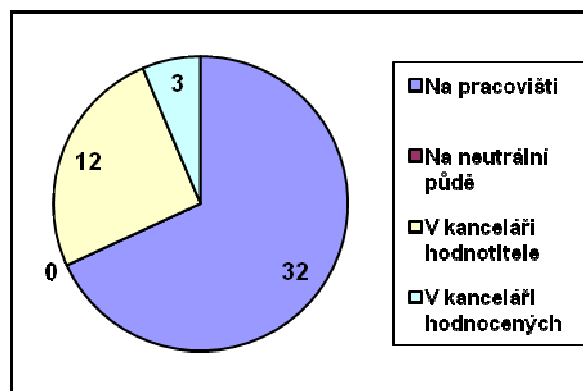
Otázka č. 6 - Kde se nejčastěji hodnotící rozhovor koná?

Účelem otázky č. 6 bylo zjištění informace, kde nejčastěji je konán hodnotící rozhovor. Zde je prováděn na neutrální půdě, přímo na pracovišti zaměstnance nebo v kanceláři hodnotitele či hodnoceného. 32 dotázaných obchodníků uvedlo, že hodnotící rozhovor se nejčastěji koná na jejich pracovišti. Jedná se o 68 % odpovědí. 12 respondentů (tj. 26 %) uvedlo variantu c), tedy „v kanceláři hodnotitele“. 3 (6 %) zbylí označili možnost „ve Vaší kanceláři“ a nikdo z dotázaných neuvedl variantu, že se hodnotící rozhovor koná na neutrální půdě. Neutrální půdou míníme prostory mimo pracoviště.

Vizuální předvedení zjištěných výsledků o místě konání hodnotícího rozhovoru představuje následující graf, viz Graf 4.6.

Graf 4.6 Místo konání hodnotícího rozhovoru



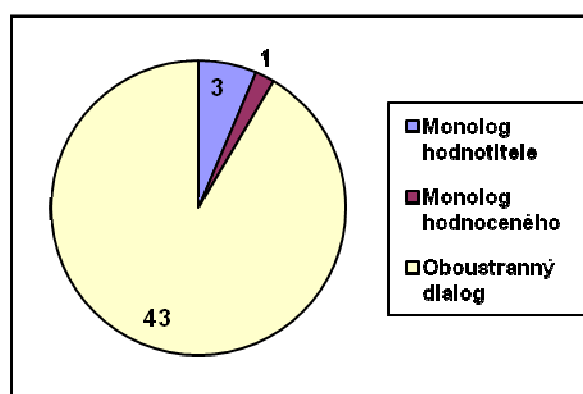


Otázka č. 7 - Chtěli byste, aby hodnotící rozhovor probíhal formou:

Otázka č. 7 byla zaměřena na formu a průběh hodnotícího rozhovoru. Cílem položené otázky bylo zjištění subjektivních názorů a přání dotázaných obchodních zástupců. Tedy, v jaké podobě by chtěli, aby se uskutečňoval hodnotící rozhovor. Zda ve formě dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným, jakožto rovnocenných partnerů. V podobě monologu ze strany hodnotitele či monologu z jejich strany. Výsledky provedeného šetření ukázaly, že 43 respondentů, tedy, celých 91 %, by chtělo, aby hodnotící rozhovor probíhal jako oboustranný dialog mezi nimi a nadřízeným pracovníkem. Dle těchto skutečností lze říci, že hodnotící rozhovor není v současné době veden správně a vedení společnosti by mělo sjednat nápravu. Pouze 3 dotázaní (6 %) uvedli variantu monologu hodnotitele a jeden z respondentů (3 %) uvedl možnost monologu vlastní osoby.

Názory respondentů na průběh hodnotícího rozhovoru jsou prezentovány následujícím grafem, viz Graf 4.7.

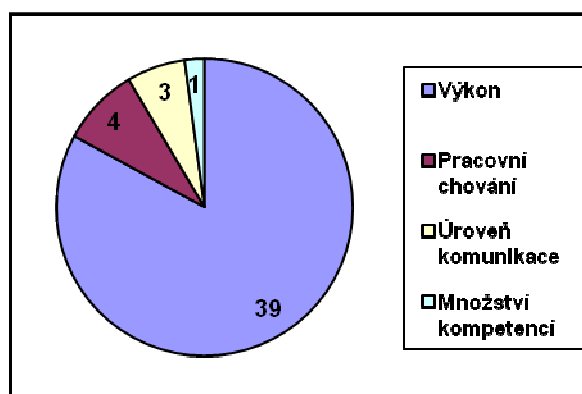
Graf 4.7 Forma hodnotícího rozhovoru



#### Otázka č. 8 - V jakých oblastech jste hodnoceni?

Smyslem otázky č. 8 bylo odhalit, v jakých oblastech jsou zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření hodnoceni. Respektive, na jaká hodnotící kritéria se při posuzování pracovní aktivity jedince klade největší důraz. Respondenti měli možnost vybírat si z několika variant odpovědí. Nejčastějším typem odpovědi bylo, že dotazovaní obchodní zástupci jsou v největší míře hodnoceni v oblasti výkonu. Celkem tuto možnost uvedlo 39 respondentů, tedy celých 83 % dotázaných. Druhou nejčtenější odpovědí byla varianta „pracovního chování, přístupu k práci“. Pod tímto pojmem si můžeme představit např. administrativní záležitosti, dodržování obchodní strategie společnosti apod. Tuto možnost uvedli 4 respondenti (9 %). Dále „úroveň komunikace“, jelikož ta je k výkonu povolání obchodního zástupce velmi důležitá. Zmíněnou odpověď zaznamenali 3 dotázaní (6 %). Nejméně odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti „množství kompetencí“. Tu uvedl jeden respondent (2 %).

Pro přehlednější znázornění získaných informací uvádím následující graf, viz Graf 4.8.  
Graf 4.8 Oblasti hodnocení zaměstnanců

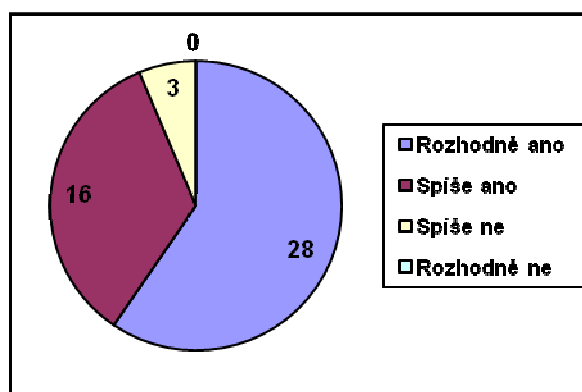


#### Otázka č. 9 - Chtěli byste mít možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

Cílem otázky č. 9 bylo vyzkoumání, zdali by si dotázaní zaměstnanci přáli, aby jim byl ponechán, odpovídající prostor k vyjádření názoru k výsledkům provedeného hodnocení jejich pracovní výkonnosti, včetně sociálního a pracovního chování. Provedené šetření ukázalo, že 44 hodnocených zaměstnanců, tedy 93 % obchodních zástupců by chtělo, aby jim byl vymezen čas k projevení vlastního názoru vzhledem k výsledkům uskutečněného hodnocení. 3 respondenti (6 %) pak zaznačili variantu „spíše ne“. Respektive tři dotázaní obchodníci se nechtějí k výsledkům pracovního hodnocení vyjadřovat. Žádný z respondentů neuvedl možnost „rozhodně ne“.

Grafické zobrazení zjištěných informací představuje, následující graf, viz Graf 4.9.

Graf 4.9 Vyjádření zaměstnanců k výsledkům hodnocení

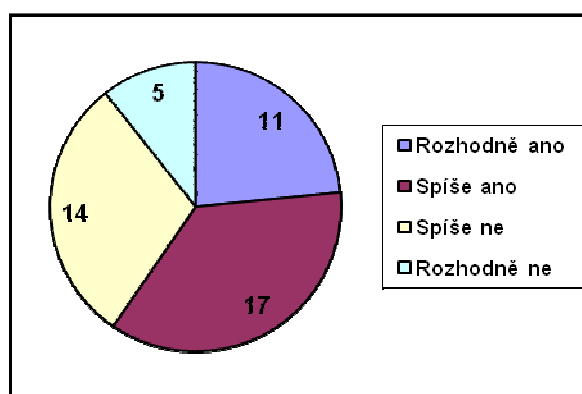


Otázka č. 10 - Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu z hodnotícího rozhovoru?

Cílem otázky č. 10 bylo dopátrání se informace, zdali je obchodním zástupcům nejmenované společnosti poskytována zpětná vazba při hodnocení jejich pracovní aktivity. Jestli jim nadřízený pracovník, který je v pozici hodnotitele dostatečně zprostředkovává potřebné informace a údaje ohledně jejich výkonu a budoucím směru jejich pracovní a prodejní aktivity. 28 dotázaných je toho názoru, že jim nadřízený pracovník poskytuje z hodnotícího rozhovoru dostatečnou zpětnou vazbu. Z toho 11 respondentů (23 %) uvedlo možnost „rozhodně ano“ a 17 (36 %) „spíše ano“. 19 respondentů je opačného názoru. Tedy, 14 respondentů (30 %) zaznačilo možnost „spíše ne“ a 5 (11 %) „rozhodně ne“. Zde můžeme spatřovat dosti rozpolčené reakce.

Bližší prezentace zjištěných výsledků představuje následující graf, Graf 4.10.

Graf 4.10 Zpětná vazba



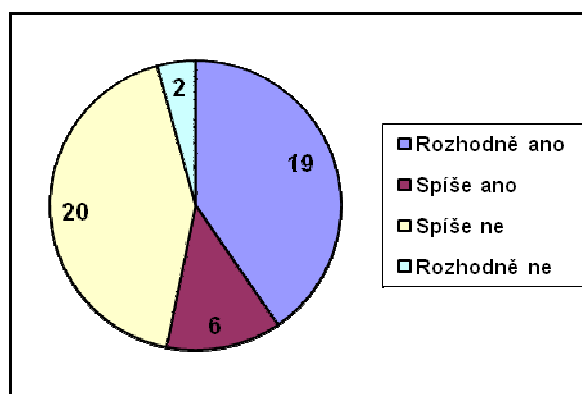
Otázka č. 11 - Máte pocit, že se hodnocení projevuje na Vašem odměňování?

Účelem otázky č. 11 bylo zjištění, do jaké míry navazuje a ovlivňuje systém hodnocení systém odměňování zaměstnance. Cílem zmíněné otázky bylo odhalit, jestli mají dotázaní obchodní zástupci pocit, že provedené hodnocení ovlivňuje jejich odměňování. Zda

výsledky hodnocení působí na výši zaměstnancovy odměny. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že 25 respondentů se domnívá, že existuje návaznost mezi systémy a že hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v určité míře ovlivňuje výši či změnu obchodníkovy odměny. Tedy, 19 respondentů (40 %) uvedlo variantu „rozhodně ano“ a 6 (13 %) „spíše ano“. 22 dotázaných si není vědomo nějaké návaznosti pracovního hodnocení na systém odměn. Výši své odměny spatřují v jiných oblastech své pracovní aktivity. 20 dotázaných (43 %) uvedlo možnosti „spíše ne“ a 2 (4 %) „rozhodně ne“.

Přehlednější znázornění zjištěných skutečností představuje následující graf, viz Graf 4.11.

Graf 4.11 Vliv hodnocení na systém odměn



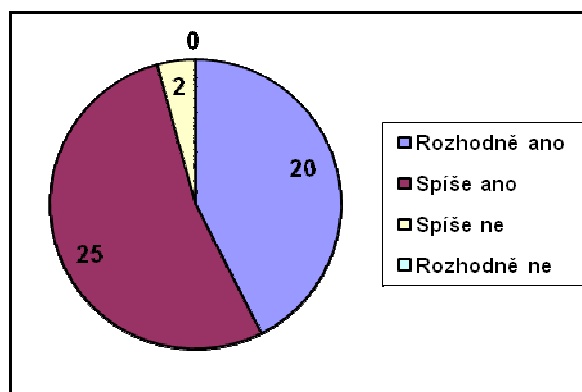
Otázka č. 12 - Chtěli byste, aby systém hodnocení navazoval na Vaše požadavky dalšího rozvoje a vzdělání? (školení, kurzy aj.)

Otázka č. 12 byla uváděna ze stejného důvodu jako předcházející otázka. Smyslem bylo zaměřením se na zjištění, zdali by dotázaní obchodníci chtěli, aby systém hodnocení navazoval a ovlivňoval jejich další rozvoj a požadavky na vzdělání. Tak, aby se mohli dle popisu svého pracovního místa dále profesně rozvíjet a zdokonalovat. Dále bylo cílem zjistit, zdali by obchodní zástupci měli zájem, aby jim dle výsledků provedeného hodnocení bylo umožněno přihlásit a zapsat se na potřebné vzdělávací či školicí kurzy aj. Informace vycházející z provedeného průzkumu ukázaly, že celkem 45 dotázaných zaměstnanců (celých 96%) by chtěli, aby byly naplňovány jejich požadavky na jejich další rozvoj a vzdělání. 20 respondentů (43 %) uvedlo variantu „rozhodně ano“ a 25 (53 %) „spíše ano“. Dle tohoto můžeme soudit, že plnění požadavků zaměstnanců na jejich další rozvoj a vzdělání je v nejmenované společnosti prováděno pouze zřídka, ba dokonce skoro nikdy. Můžeme tak soudit i dle skutečnosti, že zaměstnanci nejmenované společnosti není umožněno další studium. Dle tohoto lze říci, že takové jednání ze strany vedení společnosti je alarmující.

Dva respondenti (4 %) o další vzdělání a rozvoj nemají zájem, uvedli v dotazníku variantu „spíše ne“.

Výpovědi respondentů na návaznost systému hodnocení vůči systému dalšího rozvoje a vzdělání zaměstnanců představuje následující graf, viz Graf 4.12.

Graf 4.12 Vliv hodnocení na další rozvoj a vzdělání zaměstnanců



#### 4.2.2 Shrnutí výsledků

Dle provedeného dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zjištění celkové spokojenosti obchodních zástupců nejmenované společnosti se zavedeným systémem hodnocení jejich pracovní výkonnosti, můžeme říci, že dotázaní zaměstnanci jsou celkově spokojeni se zavedeným systémem hodnocení. Vyhovuje jim hodnocení jejich pracovní aktivity hodnotícími metodami, které jsou ve společnosti používány. Výsledky realizovaného výzkumu také ukázaly, že obchodní zástupci jsou s dostatečným předstihem informováni o místě a čase prováděného hodnocení. Hodnotící rozhovory se v dané společnosti konají ve většině případů na pracovišti zaměstnance, v menší míře i v kanceláři hodnotitele, tedy nadřízeného pracovníka (obchodního manažera).

Dotazníkové šetření také potvrdilo, že hodnotící rozhovory jsou ve zmiňované společnosti prováděny formou monologu hodnotitele a že si dotázaní obchodní zástupci přejí, aby se tak dělo v podobě oboustranného dialogu. Chtějí při konání hodnotícího rozhovoru vystupovat jako rovnocenní partneři. Dále bylo potvrzeno, že obchodníci jsou přednostně posuzováni podle svého pracovního výkonu. Tedy, kritérium pracovního výkonu obchodního zástupce je při pracovním hodnocení považováno za nejdůležitější a prvotní.

Přání obchodních zástupců je kromě jiného i možnost vyjádřit se k výsledkům provedeného hodnocení a projevit sebehodnocení. Mít právo vyjádřit před hodnotitelem své názory k pracovním úspěchům, popř. neúspěchům. Co se týká zpětné vazby vycházející ze závěrů hodnotícího rozhovoru, tak zde jsou výsledky dotazníkového šetření nejednoznačné.

Nadpoloviční většina obchodníků má dojem, že jim je poskytována dostatečná zpětná vazba, zbylí jsou opačného názoru.

Provedený průzkum v neposlední řadě odhalil, že se obchodní zástupci domnívají, že systém hodnocení ovlivňuje výši jejich pracovní odměny, ale nejsou si tím zcela jisti. Někteří jsou toho názoru, že výše jejich odměny se odvíjí od jejich pracovního nasazení. Nakonec bylo prokázáno, že systém hodnocení, který je zaveden v dané společnosti nenavazuje na požadavky zaměstnanců, respektive obchodních zástupců na jejich další rozvoj a vzdělání, jenž vycházející z popisu daného pracovního místa. Také, že si dotázaní zaměstnanci přejí, aby se situace změnila a oni měli možnost se dále rozvíjet, zdokonalovat a vzdělávat v rámci svého zaměstnání a své profese.

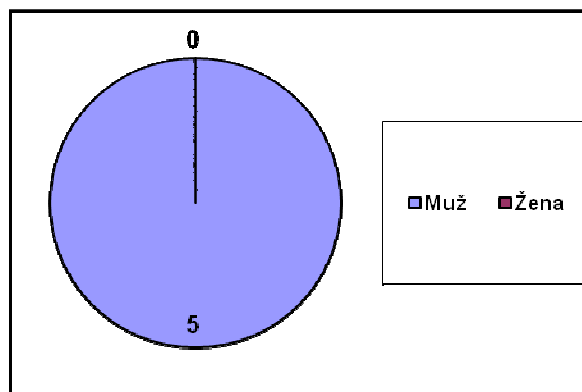
#### 4.2.3 Interpretace a analýza výsledků dotazníkového šetření (hodnotitelé)

Otázka č. 1 - Jste muž nebo žena?

První otázka byla zaměřena na zjištění, zda obchodní manažeři, kteří vykovávají funkci hodnotitelů, jsou mužem nebo ženou. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že hodnocení provádí muži.

Rozdělení respondentů dle pohlaví představuje následující graf, viz Graf 4.13.

Graf 4.13 Pohlaví respondentů

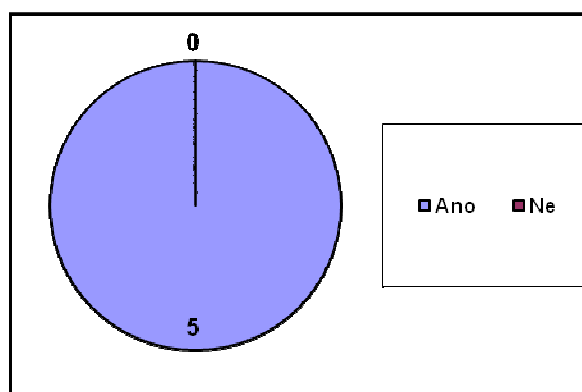


Otázka č. 2 - Má firma zavedený systém hodnocení zaměstnanců?

Druhá otázka byla zacílena na ověření si skutečnosti existence systému hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Odpověď manažerů je jasná: ano, ve společnosti je zaveden systém hodnocení zaměstnanců.

Grafické znázornění zjištěných odpovědí představuje následující graf, viz Graf 4.14.

Graf 4.14 Zavedený systém hodnocení

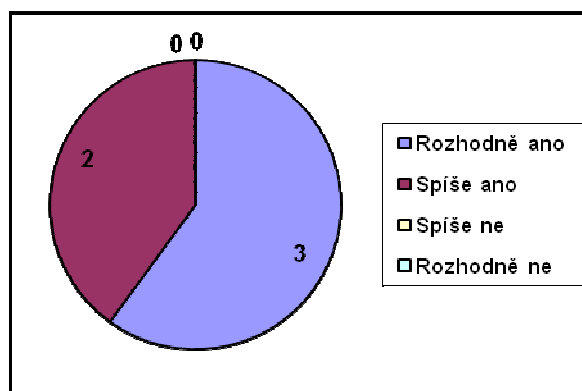


Otázka č. 3 - Máte pocit, že dostatečně včas informujete zaměstnance o místě a čase konání pracovního hodnocení?

Cílem třetí otázky bylo zjištění, zda si dotazovaní hodnotitelé myslí, že s dostatečným předstihem informují zaměstnance o místě a čase konání pracovního hodnocení. Nadřazení pracovníci, jež mají ve firmě právo a povinnost hodnotit podřízené jsou toho názoru, že informování o čase a místě konání hodnocení je prováděno s postačujícím předstihem tak, aby se na něj mohli obchodní zástupci patřičně připravit. 3 respondenti (tj. 60 %) uvedli možnost „rozhodně ano“ a 2 (40 %) „spíše ano“.

Přehlednější znázornění získaných odpovědí představuje následující graf, viz Graf 4.15.

Graf 4.15 Informování o místě a čase konání hodnocení

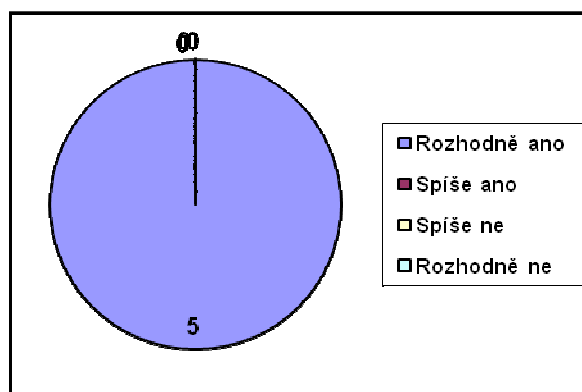


Otázka č. 4 - Považujete za potřebné absolvovat školení k provádění hodnotícího pohovoru?

Další otázka se týkala školení hodnotitelů vzhledem k provádění hodnotících rozhovorů. Obchodní manažeři považují za potřebné absolvovat školení k provádění hodnotícího rozhovoru, avšak žádným školením dosud neprošli (viz další otázka). Všichni dotázaní uvedli, že by rozhodně uvítali absolvovat školení k provádění hodnocení.

Grafické znázornění odpovědní představuje následující graf, viz Graf 4.16.

Graf 4.16 Absolvování školení

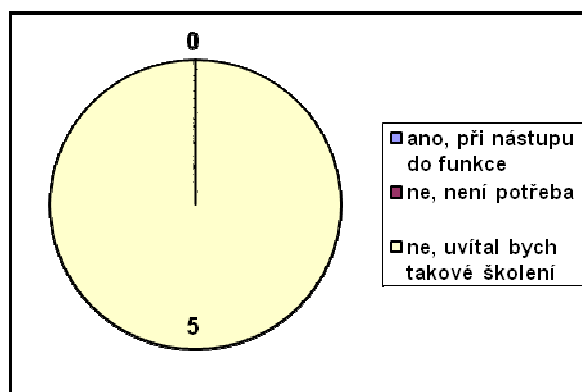


Otázka č. 5 - Absolvoval jste již nějaká školení k provádění hodnotícího pohovoru?

Zmíněnou otázkou jsme chtěli zjistit, zda byli obchodní manažeři proškoleni k provádění hodnocení. Všichni shodně uvedli, že k provádění hodnotících pohovorů nebyli proškoleni. Při nástupu do zmíněné pozice hodnotitele byli s danou problematikou pouze seznámeni majitelem společnosti. Proto by školení v oblasti provádění hodnocení a hodnotících rozhovorů velmi uvítali.

Bližší představení odpovědí manažerů představuje následující graf, viz Graf 4.17.

Graf 4.17 Školení hodnotitelů



Otázka č. 6 - Na jaké oblasti hodnocení se zaměřujete?

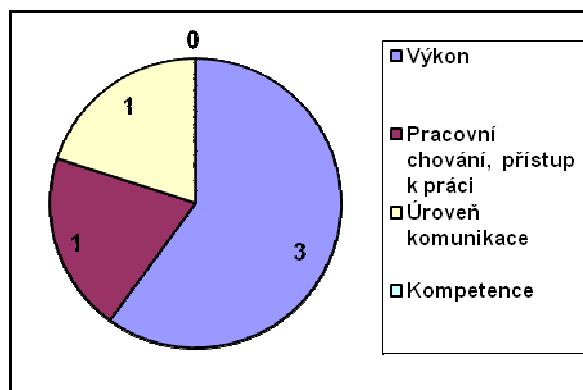
Účelem následující otázky bylo vyzkoumat, v jakých oblastech hodnotí nadřízení pracovníci své podřízené. Stejně jako obchodní zástupci, i obchodní manažeři měli možnost výběru z několika totožných variant odpovědí. Jednalo se o možnosti výkonu, pracovního chování, úrovně komunikace a rozsah kompetencí. Smyslem zmíněné otázky bylo vysledovat, zdali se názor hodnotitelů shoduje s názory hodnocených. Hodnotitelé uvedli, že obchodní zástupci jsou posuzováni podle všech uvedených kritérií, ale přednostně a hlavně podle



výkonu. Plnění zadaných úkolů a dosahování vytčených cílů je pro profesi obchodníka rozhodující. 3 respondenti (60 %) uvedli, že obchodní zástupci jsou hodnoceni převážně podle výkonu, 1 (20 %) uvedl možnost „pracovního chování, přístupu k práci“ a 1 (20 %) hodnotí dle úrovně komunikace.

Grafické znázornění jednotlivých odpovědí představuje následující graf, viz Graf 4.18.

Graf 4.18 Oblasti hodnocení

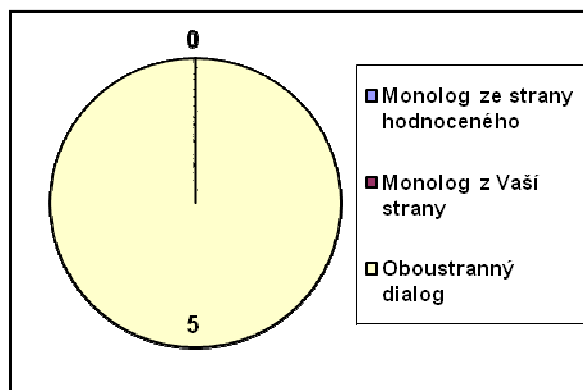


Otázka č. 7 - Jakou formou dle Vašeho názoru probíhá hodnotící rozhovor?

Cílem další otázky bylo zjištění, jak hodnotitelé vedou hodnotící rozhovor. Zda má hodnotící rozhovor formu oboustranného dialogu, dialogu z jejich strany nebo ze strany hodnocených zaměstnanců. Zde obchodní manažeři uvedli, že hodnotící rozhovor je veden jako dialog. Zmíněná odpověď je naprosto odlišná od výpovědí 43 obchodních zástupců. Ti, uvedli, že hodnocení probíhá formou monologu hodnotitele, a proto by oboustranný dialog uvítali.

Přehlednější znázornění získaných odpovědí znázorňuje následující graf, viz Graf 4.19.

Graf 4.19 Vedení hodnotících rozhovorů

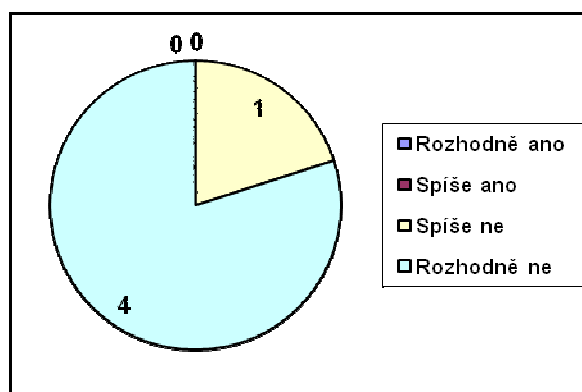


Otázka č. 8 - Dáváte hodnoceným možnost vyjádřit se k výsledkům jejich hodnocení?

Následující otázka navazovala na předchozí dotaz a týkala se hodnotících rozhovorů. Jejím cílem bylo zjistit, zdali dávají nadřízení pracovníci svým podřízeným možnost vyjádřit se k výsledkům provedeného hodnocení. 4 dotázaní obchodní manažeři (80 %) uvedli variantu „rozhodně ne“ a 1 (20 %) „spíše ne“. 44 obchodníků v provedeném dotazníkovém šetření pak uvedlo, že by takovouto možnost rozhodně uvítali.

Grafické znázornění získaných názorů představuje následující graf, viz Graf 4.20.

Graf 4.20 Prostor k vyjádření

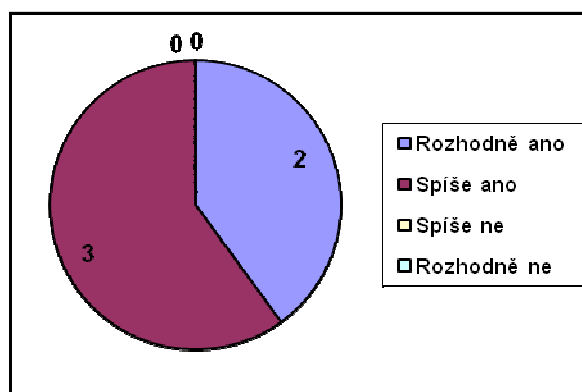


Otázka č. 9 - Poskytujete hodnoceným zpětnou vazbu z hodnotícího rozhovoru?

Účelem další otázky bylo ověření si informace, že nadřízení pracovníci dávají svým podřízeným jistou zpětnou vazbu vzhledem k hodnocení jejich pracovní výkonnosti. 2 (40 %) dotázaní obchodní manažeři uvedli variantu „rozhodně ano“ a 3 (60 %) „spíše ano“. Tedy, že poskytují hodnoceným obchodním zástupcům patřičnou zpětnou vazbu.

Grafické znázornění získaných odpovědí představuje následující graf, viz Graf 4.21.

Graf 4.21 Zpětná vazba

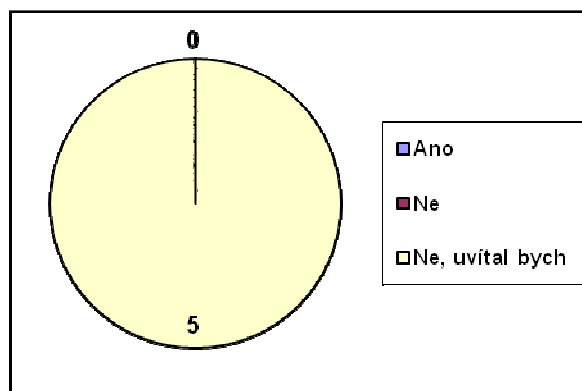


Otázka č. 10 - Je součástí hodnotícího rozhovoru i plánování osobního rozvoje a vzdělání zaměstnance?

Poslední otázka byla zaměřena na skutečnost, zdali je součástí hodnocení i plánování osobního rozvoje a vzdělání zaměstnanců. Hodnotitelé uznali a tím i potvrdili výpovědi obchodních zástupců, že systém hodnocení zaměstnanců v nejmenované společnosti nenavazuje na systém a požadavky dalšího rozvoje a vzdělání zaměstnanců. Všichni uvedli, že by však návaznost a propojenost jednotlivých systémů uvítali. Avšak rozhodnutí závisí na majiteli společnosti.

Přehlednější znázornění získaných odpovědí představuje následující graf, viz Graf 4.22.

Graf 4.22 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců



#### 4.2.4 Shrnutí výsledků

Informace, které vyplynuly z provedeného šetření s obchodními manažery, jenž v nejmenované společnosti vykonávají funkci hodnotitelů, jasně ukázaly, že názory hodnocených a hodnotitelů se ve většině případů shodují. Avšak u některých otázek je vidět značný rozpor.

Vykonané dotazníkové šetření potvrdilo existenci hodnotícího systému firmy. Také se prokázalo, že hodnocení obchodní zástupci jsou s dostatečným předstihem informováni o místě a čase konání hodnocení. Výsledky dále dokázaly, že hodnotitel není k hodnocení svých podřízených odborně vyškolen ani vycvičen. S danou problematikou byl pouze seznámen při vstupu do pozice. Obchodní manažer si je však nutností takového školení vědom a rovněž by jej uvítal. Potvrzena byla i skutečnost, že hlavní kritérium při hodnocení obchodních zástupců je jejich výkon.

Značný rozpor ve výsledcích provedených dotazníkových šetření se objevil u otázky, která byla zaměřena a zjištění, v jaké formě je veden hodnotící rozhovor. Obchodní manažeri uváděli, že jako monolog hodnotitele a dialog mezi nimi a nadřízeným pracovníkem by

přivítali. Ovšem obchodní manažeři konstatovali, že hodnotící rozhovor je veden jako oboustranný dialog. Další rozpor byl nalezen v prostoru, jenž by hodnoceným měl být dán vzhledem k projevení jejich názorů ohledně výsledků provedeného hodnocení. Obchodní zástupci uváděli, že by si danou možnost více či méně přáli. Obchodní manažeři pak tvrdili, že taková možnost zde již existuje. Jisté neshody nalezneme i v poskytování zpětné vazby hodnocenými.

Nakonec hodnotitelé potvrdili, že součástí hodnotícího rozhovoru není plánování osobního rozvoje a vzdělání zaměstnance. Zde obchodní zástupci rovněž uváděli, že by danou eventualitu určitě přivítali.

## 5 Návrhy a doporučení

Dle výsledků provedeného výzkumu, respektive dotazníkového šetření, zaměřeného na spokojenost obchodních zástupců se zavedeným systémem hodnocení a dotazníkového šetření určeného pro obchodní manažery, jakožto hodnotiteli a studiem odborné literatury, můžeme vyjádřit několik návrhů a doporučení k zavedenému a realizovanému systému hodnocení zaměstnanců, zejména pak k hodnotícímu rozhovoru a způsobu jeho vedení.

### 1. Školení hodnotitelů

Podle zjištěných informací je třeba sjednat nápravu v několika oblastech. Vedení společnosti by mělo zejména podrobit obchodní manažery (kteří, jak již bylo uvedeno výše, vykonávají v nejmenované společnosti funkci hodnotitelů) intenzivnímu školení. Seznámení s problematikou hodnocení není dostačující. Nezbytnost a nutnost školení v oblasti hodnocení podřízených můžeme spatřovat zejména v tom, že by tímto způsobem byly odstraněny základní chyby, kterých se hodnotitelé při provádění hodnocení a při vedení hodnotících rozhovorů dopouští. Společnosti, které zajišťují a realizují školení a semináře pro osoby, jenž vykonávají funkci hodnotitele existuje celá řada. Navrhuji například firmu *Neuron consulting*, která působí v našem regionu a poskytuje kurzy hodnocení pro manažery od 4.500 korun. Je potřeba, aby si vedení společnosti uvědomilo, že základem efektivního a objektivního hodnocení podřízených zaměstnanců jsou řádně proškolení hodnotitelé.

### 2. Dialog, jako forma vedení rozhovorů

Základem efektivního rozhovoru je i jeho oboustrannost. Hodnocený a hodnotitel by spolu měli komunikovat jako rovnocenní partneři, avšak provedený výzkum ukázal, že v analyzované společnosti to takto nefunguje. Proto lze doporučit, aby se rozhovory mezi nadřízeným a obchodními zástupci uskutečňovaly jako vzájemný a přátelský dialog.

### 3. Kritéria hodnocení a hodnotící formulář

Dle zjištěných informací jsou obchodní zástupci hodnoceni dle výkonu. Kritérium plnění stanovených cílů a dosahování vytyčených pracovních výsledků je pro vedení společnosti zásadní. Práce obchodníků však není pouze o výkonu, ale i o komunikaci, prodejních dovednostech, znalostech ekonomického prostředí, administrativní činnosti, umění prezentace výrobků, empatie vůči zákazníkům a klientům, samostatnosti, motivaci a mnoho dalšího. Na základě řečeného lze navrhnout a také doporučit posuzování obchodníků

i dle jmenovaných kritérií. Výsledky hodnocení pak budou mít nejen vyšší vypovídající hodnotu, ale budou i objektivnější. Dle jmenovaných skutečností lze navrhnout zavedení hodnotícího formuláře, jehož vzor je uveden v příloze č. 4 (vlastní zpracování).

#### **4. Prostor k projevení názorů obchodníků**

Dalším problémem je v nejmenované společnosti možnost zaměstnanců vyjádřit se k výsledkům hodnocení. Je nutné, aby nadřízený pracovník umožnil svým podřízeným, aby se v dostatečném rozsahu vyslovili k výsledkům provedeného hodnocení. Je to další známka jejich rovnocennosti. Obchodním zástupcům by měl být poskytnut prostor k projevení svých názorů k pracovním úspěchům, popř. neúspěchům. Také by měli mít možnost objektivním způsobem obhájit svou pracovní aktivitu a své pracovní nasazení, vyjádřit své pracovní přání, své nápady, plány do budoucna aj. Lépe řečeno, umožnit těmto zaměstnancům jistou formu sebehodnocení. Sebehodnocení je považováno za významnou a nepostradatelnou součást každého hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance. Zmíněnou metodu doporučujeme společnosti k zavedení a tím rozšíření škály hodnotících metod. Zajisté se bude jednat o firemní přínos v hodnocení zaměstnanců.

#### **5. Zpětná vazba**

Mimo jiné i navrhujeme, aby obchodní manažer společnosti poskytoval jasnější a rozsáhlejší zpětnou vazbu svým podřízeným. Zde lze také doporučit rozšíření počtu hodnotících metod, a to o metodu 360°. Ta by příslušnému obchodnímu zástupci umožnila získat potřebnou odezvu na svou pracovní aktivitu od všech, kteří ho obklopují. Tedy, od nadřízeného, kolegů a klientů, včetně možnosti projevení již zmíněného sebehodnocení. Komplexnost daného hodnocení by poskytla majiteli společnosti dosud neznámé informace o obchodnících, což považujeme za značnou výhodu a podnět k aplikaci dané metody do systému hodnocení zaměstnanců.

#### **6. Zavedení formálního hodnocení**

Další návrh ke zlepšení provádění hodnotících rozhovorů (včetně samotného hodnocení pracovní výkonnosti, mimo jiné i pracovního a sociálního chování zaměstnance) je změna jejich neformální podoby. Při realizaci každého hodnocení a uskutečněného hodnotícího rozhovoru je nutné, aby byly dosažené výsledky dokumentovány ve formě formuláře, popř. protokolu. Ten by měl být zakládán do osobní složky zaměstnance a z informací v něm obsažených by mělo být vycházeno při rozhodování např. o zvýšení

platu, povýšení, přeložení, popř. ukončení pracovního poměru aj. Zaměstnanec by tímto způsobem mohl nahlížet do své osobní složky a informovat se o veškerých podstatných náležitostech hodnocení a jeho vlivu na práci. Proto doporučujeme zavést formální podobu hodnocení (viz zpracovaný hodnotící formulář, který navazuje na cíle společnosti pro následující rok).

## **7. Odměňování**

Dále je potřeba, aby při provádění hodnocení a vedení rozhovorů bylo zaměstnancům jasné, zda se výsledky hodnocení určitým způsobem promítnou do jejich odměňování. Hodnotitel by měl dát obchodním zástupcům srozumitelnou formou najevo, do jaké míry ovlivňuje systém hodnocení výši, popř. změnu jejich odměny. Pro tyto účely byl zpracován hodnotící formulář, jehož výsledky dopomohou hodnotitelům ke spravedlivému odměňování obchodníků. Zda se díky pracovnímu hodnocení skutečně zpracovávají podklady pro odměňování, a jaké z nich plynou důsledky (respektive by tomu tak mělo být).

## **8. Vzdělání a rozvoj**

V neposlední řadě můžeme doporučit, ba dokonce vyzvat majitele společnosti k zavedení návaznosti a propojenosti systému hodnocení zaměstnanců s rozvojem potenciálu a dalšího vzdělání obchodních zástupců. Tvorba plánu pro osobní rozvoj obchodníka je nezbytnou (v analyzované společnosti neexistující) součástí závěru každého hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel by měl, v případě potřeby, svým podřízeným nabídnout vzdělávací kurzy, tréninky, semináře, školení a další možnosti vzdělání a rozvoje tak, aby se v rámci popisu svého pracovního místa mohli dále zdokonalovat, rozvíjet a vzdělávat. Lze říci, že dané skutečnosti nejsou výhodné pouze pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Spokojení obchodníci jsou více motivováni ke své práci a tím roste jejich pracovní aktivita a nasazení, což podporuje a rozvíjí prodejní a obchodní strategii společnosti. Zároveň je posilováno dobré jméno společnosti.

## **9. Rozdělení obchodních zástupců**

Dále dle analýzy společnosti doporučujeme, aby byly pozice obchodních zástupců rozděleny podle jejich zkušeností (dle evropské terminologie) na *junior*, *senior* a na tzv. klíčové obchodníky. Rozdělení obchodních zástupců je odvozeno od obrátu každého z nich. Od *junior* obchodního zástupce firma požaduje roční obrát do 10 milionů. Od *senior* obchodníka se očekává roční obrát od 10 do 17 milionů. Obchodní zástupci zaměřeni na

klíčové zákazníky, jejichž roční obrat je vyšší než 17 milionů, by zasloužili zvláštní přístup. Důvodem je, aby budoucí školení obchodních zástupců bylo v co největší míře efektivní a šité na míru každému z 53 obchodníků nejmenované společnosti. Jelikož obsahem školení obchodních zástupců v *junior* pozici je snaha o vychování reprezentantů firmy, kteří by měli např. rozvíjet své prodejní dovednosti, zlepšit úroveň komunikace, prezentace materiálu a zboží a navazování vztahů se zákazníky, popř. řešení jejich námitek aj. Při školení obchodních zástupců v *senior* pozici jde např. o osvojení si technik profesionálního prosazení každého jednotlivce. Zaměřené zejména na ovládnutí analýz projevu zákazníka, podmínky oprávněné a neoprávněné reklamace klienta aj. Školení klíčových obchodních zástupců se orientuje např. na analýzu příležitostí a prodeje a účinnou prezentaci a vyjednání. Klíčovým obchodníkům by měla být věnována zvláštní pozornost, jelikož ti se tzv. starají o potřeby VIP klientů. Tedy, klientů, kteří se zasazují o největší odběry materiálu a zboží společnosti a tím tvoří podstatnou část zisku firmy.

## **10. Pochvala obchodníků**

Nakonec doporučujeme, aby nadřízený pracovník (v rámci neformálního hodnocení) častěji projevovat obchodním zástupcům pochvalu, popř. výtku. Vždy s ohledem na konkrétní situaci a výsledky práce. I tímto způsobem získává obchodník pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu, což je pro jeho práci i motivaci velmi důležité.



## 6 Závěr

Předložená bakalářská práce představuje ucelený soubor informací zaměřených na analýzu procesu hodnocení ve vybrané organizaci. Skutečnosti zjištěné v teoretické části práce vycházejí z poznatků obsažených v příslušných publikacích, jež se danou problematikou zabývají. Jejich výčet je uveden v seznamu použité literatury. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na analyzování a popisování současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Zde vycházíme z interních dokumentů a předpisů, které se jmenované oblasti dotýkaly, z informací, které byly zjištěny vlastním pozorováním a z výsledků provedeného dotazníkových šetření.

Analýza systému hodnocení zaměstnanců v nejmenované společnosti byla zaměřena na obchodní zástupce. Důvodem byla skutečnost, že obchodní zástupci tvoří zvláštní skupinu při hodnocení zaměstnanců. Jejich práce je posuzována podle množství uzavřených smluv neboli zakázek a oceňována provizemi z nich plynoucími. Jmenovaní zaměstnanci jsou hodnoceni prostřednictvím kombinace tří metod: metoda párového srovnání, metoda stanovení pořadí a hodnotící rozhovor. Systém hodnocení byl zaveden majitelem společnosti. Obchodníci jsou hodnoceni obchodním manažerem, jenž vůči nim vystupuje z pozice nadřízeného pracovníka.

Při analyzování systému hodnocení byly odhaleny mnohé nedostatky, které byly potvrzeny, popř. rozšířeny pomocí výsledků provedeného výzkumu. Průzkum se skládal ze dvou částí: dotazníkového šetření zaměřeného zvlášť na hodnocené a zvlášť na hodnotitele. Prostřednictvím uskutečněného dotazníkového šetření byla zkoumána celková spokojenost obchodních zástupců se zavedeným systémem hodnocení jejich pracovní výkonnosti, včetně sociálního a pracovního chování. Hlavní výzkumnou otázkou bakalářské práce bylo zjištění míry spokojenosti obchodníků s pracovním hodnocením. Celkem bylo dotázáno 47 respondentů. Výzkum se orientoval nejen na názor hodnocených, ale i na mínění hodnotitele. Pro obchodní manažery byl vytvořen dotazník, kdy jeho cílem bylo zjištění, jak na zavedený systém hodnocení nahlíží samotný hodnotitel. Bylo odhaleno, že hodnotitel není k provádění hodnocení svých podřízených odborně vyškolen ani vycvičen. Hodnotící rozhovor není veden ve formě oboustranného dialogu, nýbrž monologu hodnotitele. Hodnoceným zaměstnancům není ponechán odpovídající prostor k vyjádření svého názoru k výsledkům provedeného hodnocení, ani k projevení sebehodnocení. Dále, že obchodní zástupci jsou v první řadě hodnoceni dle výkonu a není jim poskytována dostatečná zpětná vazba. Neexistuje sjednocená formální podoba hodnocení, ani dokumenty, které by tvořily osobní složku

zaměstnance, z nichž by se vycházelo při dalších personálních činnostech. Propojenost systému hodnocení se systémem odměn je nejasná a požadavky obchodních zástupců na jejich další rozvoj a vzdělání nejsou plněny, respektive zde neexistuje návaznost.

Na základě zmíněných nedostatků bylo předloženo několik návrhů a doporučení, jejichž prostřednictvím nabádáme vedení společnosti ke sjednání nápravy. Za nejpodstatnější považujeme proškolení hodnotitelů, změnu formy a obsahu hodnotících rozhovorů, zavedení formální podoby hodnocení, rozšíření hodnotících metod o metodu sebehodnocení a metodu 360° zpětné vazby, rozšíření počtu hodnotících kritérií, upřesnění a zavedení návaznosti systému hodnocení na systém odměňování a rozvoje a vzdělání obchodních zástupců.

I přes veškeré chyby a nedokonalosti jsou obchodní zástupci se zavedeným systémem hodnocení celkově spokojeni. Uvítali by několik změn a inovací, ale ve větší míře jim současný stav hodnocení jejich pracovní výkonnosti vyhovuje. Obchodní manažeři hodnotící své podřízené podle pravidel, která určují publikace v teoretické části práce, avšak ve vedení hodnotících rozhovorů se dopouští mnohých a zásadních chyb. Většinu z nich si uvědomují a rádi by sjednali nápravu. Ta, ovšem závisí na rozhodnutí majitele společnosti.

Na konec je třeba dodat, že cílem společnosti a snahou vedení by mělo být nastavení systému hodnocení zaměstnanců tak, aby byl efektivní nejen pro ně, ale i pro obchodní zástupce. Jedná se sice o nikdy nekončící proces, ale správné nastavení a efektivní realizování systému hodnocení zaměstnanců vede k účinnému řízení dané organizace a vypovídá o reálném stavu pracovních aktivit zaměstnanců. Společnosti jsou poskytovány nezkreslené informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu, budoucích potřebách (školení a vzdělávání) a vzniká zde prostor pro vyjádření pochvaly nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě, že došlo ke snížení pracovního výkonu obchodníka. Pracovní hodnocení umožňuje nadřízenému pracovníkovi zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace, odhalí jejich nedostatky a rezervy a stanoví silné a slabé stránky sociálního potenciálu organizace. Tedy, proces hodnocení zaměstnanců je významnou personální činností, které by měla být věnována dostatečná pozornost. Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že hodnocení ovlivňuje nejen celkovou pracovní aktivitu, ale i nasazení zaměstnance. Má vliv na pracovní atmosféru, na vztahy na pracovišti a na míru motivace obchodního zástupce k výkonu. Efektivně zavedený systém hodnocení by majiteli společnosti umožnil, aby z výsledků hodnocení získal potřebné podklady k přijímacím a výběrovým řízením, odměňování, vzdělávání, zvyšování motivace, zkvalitňování zaměstnaneckých vztahů, apod. Jedná se tedy o významnou zpětnou vazbu ke zjištění výkonu, účinnosti motivačního programu odměňování a zjištění zda jsou naplňovány podnikatelské cíle. Pokud

bude systém hodnocení naplňovat požadavky a potřeby obchodních zástupců může se pracovní hodnocení stát jedním z efektivních nástrojů firmy.

Téma bakalářská práce může sloužit i jako námět pro další navazující práce. Zejména pro práce, zaměřující se na motivování zaměstnance. Zde bychom mohli poodkrýt, jakým způsobem jsou motivováni obchodní zástupci, případně všichni zaměstnanci nejmenované společnosti, když propojenost systému hodnocení na systém odměn je nejasná a návaznost systému dalšího rozvoje a vzdělání neexistuje.

## Seznam použité literatury

### a) Odborná kniha

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2012. 558 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MENTZEL, Wolfgang. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0408-0.

### b) Článek v odborném časopise

- [10] FIALOVÁ, Irena. IT Systems. *Hodnocení zaměstnanců je součástí moderního řízení lidských zdrojů*. 2006, č. 3, p. 2. ISSN 1802-615X.

### c) Internetové zdroje

- [11] SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Personální informační systém budoucnosti* [online]. SystemOnLine. [29. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>

### d) Interní dokumenty a předpisy organizace

## **Seznam zkratek**

|       |   |
|-------|---|
| BARS  | Behaviorally Anchored Rating Scales                     |
| DUMP  | Defective, Unrealistic, Misdirected, Bureacratic        |
| MBO   | Management by Objectives                                |
| SMART | Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-framed |
| VIP   | very important person                                   |

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013



Jana Turková

## **Seznam obrázků**

|          |                                       |
|----------|---------------------------------------|
| Obr. 2.1 | Oblasti hodnocení zaměstnanců         |
| Obr. 2.2 | Model procesu MBO                     |
| Obr. 2.3 | Hodnocení 360°                        |
| Obr. 2.4 | Fáze hodnotícího rozhovoru (upraveno) |
| Obr. 2.5 | Posuny v hodnocení zaměstnanců        |

## **Seznam tabulek**

|          |                                      |
|----------|--------------------------------------|
| Tab. 2.1 | Srovnání přístupu SMART a KARAT      |
| Tab. 2.2 | Příklad párového srovnání (upraveno) |

## **Seznam grafů**

|           |   |
|-----------|---|
| Graf 4.1  | Pohlaví respondentů                                   |
| Graf 4.2  | Úroveň vzdělání dotázaných zaměstnanců                |
| Graf 4.3  | Míra spokojenosti zaměstnanců                         |
| Graf 4.4  | Informovanost o místě a čase hodnocení                |
| Graf 4.5  | Sebehodnocení   |
| Graf 4.6  | Místo konání hodnotícího rozhovoru                    |
| Graf 4.7  | Forma hodnotícího rozhovoru                           |
| Graf 4.8  | Oblasti hodnocení zaměstnanců                         |
| Graf 4.9  | Vyjádření zaměstnanců k výsledkům hodnocení           |
| Graf 4.10 | Zpětná vazba  |
| Graf 4.11 | Vliv hodnocení na systém odměn                        |
| Graf 4.12 | Vliv hodnocení na další rozvoj a vzdělání zaměstnanců |
| Graf 4.13 | Pohlaví respondentů                                   |
| Graf 4.14 | Zavedený systém hodnocení                             |
| Graf 4.15 | Informování o místě a čase konání hodnocení           |
| Graf 4.16 | Absolvování školení                                   |
| Graf 4.17 | Školení hodnotitelů                                   |
| Graf 4.18 | Oblasti hodnocení                                     |
| Graf 4.19 | Vedení hodnotících rozhovorů                          |
| Graf 4.20 | Prostor k vyjádření                                   |
| Graf 4.21 | Zpětná vazba  |
| Graf 4.22 | Rozvoj a vzdělání zaměstnanců                         |

## **Seznam příloh**

|              |  |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Organizační struktura společnosti          |
| Příloha č. 2 | Vzor dotazníku k hodnocení zaměstnanců     |
| Příloha č. 3 | Vzor rozhovoru k hodnocení zaměstnanců     |
| Příloha č. 4 | Návrh hodnoticího formuláře pro organizaci |